

مركز البحوث والدراسات

تدريب وتطوير الموظفين

الجزء الأول

تأليف

ريموند أ. نوي



ترجمة

د. علي بن سعيد القرني

راجع الترجمة

د. طلال بن مسلط الشريف

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

تدريب وتطوير الموظفين

الجزء الأول

تأليف
ريموند أ. نوي

ترجمة
د. علي بن سعيد القرني

راجع الترجمة
د. طلال بن مسلط الشريف

١٤٣٩هـ - ٢٠١٧م

بطاقة الفهرسة

ⓗ معهد الإدارة العامة، ١٤٣٩هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

نوي ، ريموند

تدريب وتطوير الموظفين/ ريموند نوي ؛ علي بن سعيد القرني؛ طلال بن مسلط الشريف - الرياض، ١٤٣٩هـ

٢ مج.

ردمك: ٢-٢٦١-١٤-٩٩٦٠ (مجموعة)

٠-٢٦٢-١٤-٩٩٦٠ (ج١)

١- التدريب الإداري ٢- الموظفون والمستخدمون - تدريب

أ. القرني، علي بن سعيد (مترجم) ب. الشريف، طلال بن مسلط (مراجع) ج. العنوان

ديوي ٦٥٨,٣١٢٤ ١٤٣٩/١٢٢٩

رقم الإيداع: ١٤٣٩/١٢٢٩

ردمك: ٢-٢٦١-١٤-٩٩٦٠ (مجموعة)

٠-٢٦٢-١٤-٩٩٦٠ (ج١)

هذه ترجمة لكتاب:

Employee Training and Development

Fifth Edition

Raymond A. Noe

McGraw-Hill/Irwin

إهــداء

إلى كل من أسهم في تدريبي وتطويري على مدار السنين وأخص منهم:

زوجتي: كارولين

أبنائي: راي وتيم ومليسا

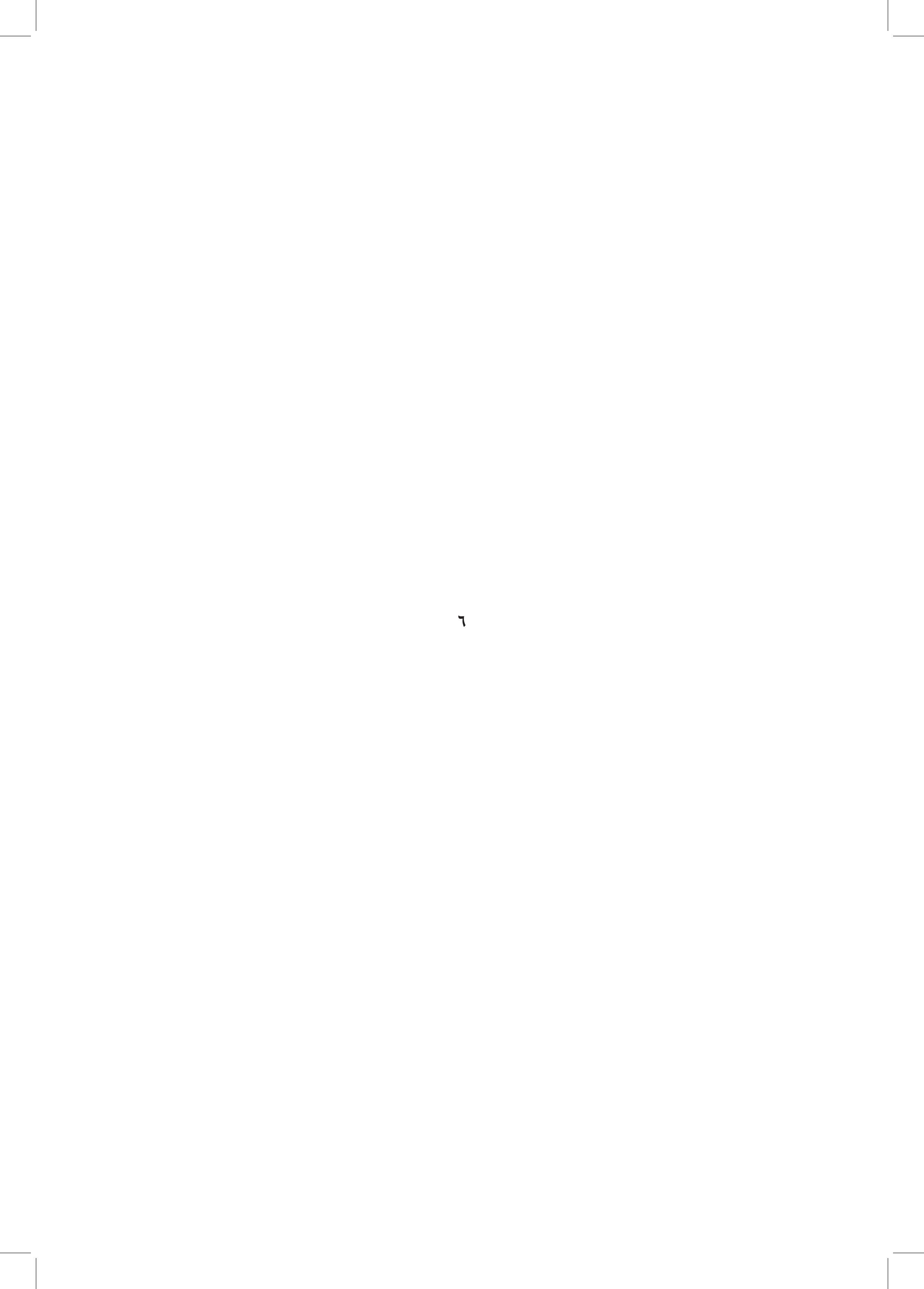
والدي: ريموند ج. وميلدرد نوي

إلى العديد من أصدقائي المخلصين

إلى المدربين الذين أسدوا لي النصح

الخريجين الذين عملوا معي طوال سنوات

ريموند أ. نوي



المحتويات

مقدمـــــة:

لم يكن يُنظر إلى التدريب والتطوير في السابق على أنه نشاط من شأنه أن يساعد الشركات على استحداث «قيمة» لها ومن ثم تمكينها من التعامل بنجاح مع التحديات التنافسية التي تواجهها. إلا أن هذه النظرة تغيرت الآن، إذ تحقق الشركات التي تقوم بتدريب وتطوير موظفيها بطرق مبتكرة أرباحاً أفضل من مثيلاتها اللاتي لا تستخدم تلك الممارسات. كما يساعد التدريب والتطوير الشركة في التغلب على التحديات الصعبة التي تواجهها. وتجدر الإشارة إلى أن فترات الركود الاقتصادي الحالية دفعت بعض الشركات إلى تقليص الميزانيات المخصصة للتدريب والتطوير. وعلى الرغم من ذلك، فإنه يُنصح بأن تستمر هذه الشركات في الاعتماد على ممارسات التدريب الفعال ذي الكفاءة لموظفيها وذلك لمساعدتهم على تعزيز مهاراتهم أو زيادتها بهدف تطوير أو تصنيع منتجات جديدة، وتقديم أفكار جديدة، مبدعة ومبتكرة وكذلك لتقديم خدمة عملاء عالية الجودة. بالإضافة إلى أن الأنشطة التنموية وإدارة الحياة الوظيفية تعد ضرورية لإعداد الموظفين للمناصب الإدارية والقيادية ولاستقطاب وتحفيز الموظفين الموهوبين والإبقاء عليهم في جميع الوظائف وعلى جميع المستويات. إذ لم يعد التدريب والتطوير وإدارة الحياة الوظيفية من الكماليات بل أصبحوا ضرورة حيوية لتمكين الشركات من التمتع بالميزة التنافسية وحتى تفي بتوقعات الموظفين.

ويتعين على الشركات اليوم أن تنافس في السوق العالمية، في حين أن تنوع القوى العاملة آخذ في الازدياد. ونتيجة لذلك، فإن الشركات أصبحت بحاجة إلى تدريب الموظفين على العمل مع أشخاص من مختلف الثقافات في الولايات المتحدة وخارجها. كما أن التقنيات الحديثة مثل التدريب المعتمد على الإنترنت وأجهزة الآيبود تقلل من النفقات المرتبطة بتجميع الموظفين في موقع مركزي لتدريبهم. وفي الوقت نفسه، يتمثل التحدي في كيفية التأكد من أن أساليب التدريب تلك تتضمن الاشتراطات الضرورية اللازمة للتعلم (كالممارسة، والتغذية الراجعة، التعليم الذاتي أو ذاتي السرعة*، إلخ). كما تسعى الشركات من خلال اتباع نهج التعلم المدمج إلى تحقيق أفضل قدر من الموازنة بين التدريب الخاص والتعليم الذاتي وكذلك التدريب المعتمد على التقنية (مثل التعلم الإلكتروني)، فضلاً عن سبل التفاعل الشخصي بين المتدربين (مثل التعلم داخل القاعات الدراسية أو التعليم التفاعلي).

* التعليم الذاتي هو ذلك النوع من التعليم الذي يسير وفقاً للإمكانات والقدرات الشخصية للمتعلم ولا يطلب منه إنجاز التعلم في وقت محدد ومن ثم فهذا النوع من التعليم يعالج مشكلة الفروق الفردية بين المتعلمين.

لقد أصبح دور التدريب أكبر من أن يحده تصميم البرنامج التدريبي. إذ لا يزال تصميم البرامج التدريبية الفعالة مسألة في غاية الأهمية، إلا أنه دائماً ما يُطلب من مديري التدريب وخبراء الموارد البشرية والمدربين باستمرار استحداث أنظمة لتشجيع الموظفين على التعلم وابتكار المعرفة ومشاركتها مع غيرهم من موظفي الشركة. وبهذا الشكل تحول التدريب من التركيز على جلسة تعلم واحدة إلى تهيئة الظروف المناسبة للتعلم من خلال التعاون والتعلم الإلكتروني والتدريب التقليدي في القاعات الدراسية أو من خلال دمج لمجموعة من أساليب التعلم. فهناك إدراك بأن التعلم يحدث خارج حدود البرنامج التدريبي الرسمي.

بالإضافة إلى ذلك فإن طبيعة العلاقة بين الموظف وصاحب العمل قد تغيرت. ويرجع ذلك إلى التغيير المستمر والمتسارع في بيئات العمل والمنافسة والتي قد ينتج عنها تقلص الأرباح وتغير نوعية المهارات المطلوبة ومن ثم تصبح الشركات غير قادرة على توفير عنصر الأمان للموظفين. وفي الوقت نفسه، يعزف الموظفون الذين يشهدون عملية التقليص (أو يقعون تحت وطأتها) عن الالتزام بشكل تام بتحقيق أهداف الشركة وقيمها، ونتيجة لذلك، فإن كلاً من الموظفين والشركات مهتمون بتطوير المهارات المستقبلية وإدارة الحياة الوظيفية. إذ ترغب الشركات في تعيين قوى عاملة محفزة منتجة تتمتع بمهارات حديثة وقادرة على تعلم مهارات جديدة بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء والسوق. فإن الموظفين بحاجة إلى تطوير المهارات التي ليست فقط مفيدة لوظائفهم الحالية، بل تلك التي تتماشى مع مصالحهم وقيمهما الشخصية. ولذا يهتم الموظفون بتطوير المهارات التي تساعدهم على البقاء في وظائفهم سواء مع أصحاب العمل الحاليين أو المستقبليين. وبالنظر لمطالبات أصحاب العمل بزيادة فترة الدوام، نجد أن الموظفين يهتمون أيضاً بتحقيق توازن بين مصالح العمل والحياة الشخصية.

ويعكس الفصل الذي يحمل عنوان «تدريب وتطوير الموظفين» الدور التقليدي والواسع للتدريب والتطوير في المؤسسات. فبينما يعرض الفصل الأول دور التدريب والتطوير في المؤسسات، فإن الفصل الثاني، الذي جاء تحت عنوان «التدريب الإستراتيجي»، يناقش مدى مساهمة ممارسات التدريب وتنظيم مهامه في تحقيق أهداف العمل. ونظراً لاهتمام الشركات بتقليل النفقات، فإنه من الأرجح أن يعتمد حجم الموارد المخصصة للتدريب على

مدى قدرة أنشطة التدريب والتطوير على مساعدة الشركة في تحقيق أهدافها. وقد تناولت الفصــول من الثالث إلى الســادس الموضوعات المتعلقة بتصميم البرامــج التدريبية، حيث يناقــش الفصل الثالث، وهو بعنوان «تحديد الاحتياجات»، كيفية تحديد الوقت المناســب للتدريب. في حــين يعرض الفصل الرابع، «التعلم: النظريات وتصميم البرنامج التدريبي»، العمليــة التعليمية والخصائص الواجــب توفرها في بيئة العمل، ويقــدم الفصل اقتراحات عملية لتصميم التدريب تضمن حدوث عملية التعلم. ويؤكد الفصل الخامس، وهو بعنوان «انتقــال التدريب»، على الخطوات الواجب اتخاذها عند تصميم التدريب وما يجب توفره في بيئة العمل لضمان تطبيق ما تم دراســته في التدريب على رأس العمل. ويناقش الفصل السادس، «تقييم التدريب»، كيفية تقييم برامج التدريب، وهنا يتعرف الطلاب على مفاهيم تحديــد التدريب الفعال من حيث التكلفة، وتقييم العائد على الاســتثمار الموجه للتدريب والتعلم، وتحديد مدى تحقق نتائج التدريب المتعلقة بالتعلم أو السلوك أو الأداء. ويتناول الفصلين الســابع والثامن أساليب التدريب، حيث يناقش الفصل السابع «أساليب التدريب التقليدية»، أســاليب العرض (مثل المحاضرات)، والأساليب التفاعلية (كما في التدريب على رأس العمــل وتمثيل الســلوك)، والأســاليب الجماعية (مثل التعلم بالمغامــرة). أما الفصل الثامن، وهو بعنوان «التعلم الإلكتروني واســتخدام التقنيــة في التدريب»، فيعرف الطلاب بالتقنيات الحديثة التي يتزايد اســتخدامها في التدريب. وتشتمل أساليب التدريب التقني على التدريب باســتخدام الإنترنــت، والتعلم عن بعد، والتعلم الإلكــتروني، وأجهزة الآيبود، وعمليات المحــاكاة، والعوالم الافتراضية، والتعلم المدمج. ويختتم الفصل الســابع والثامن بعقد مقارنة بين أساليب التدريب على أساس التكلفة والمزايا وخصائص التعلم.

أما الفصل التاسع، وهو بعنوان «تطوير الموظفين»، فيعرض للطلاب طرق التطوير (مثل التقييــم، والعلاقات، وخبرات العمل، والدورات الرســمية). كــما تناول الفصل موضوعات أخــرى مثل برنامج التغذية الراجعة بطريقــة ٣٦٠ درجة وكذلك التوجيه. ويناقش الفصل العــاشر، الذي جــاء تحت عنوان «قضايــا خاصة في تدريب وتطويــر الموظفين»، التدريب عبر الثقافــات، وتدريب التنوع، وبرامج التدريب التي تُعــد الطلاب للعمل بمجرد الانتهاء من الدراســة، والأجر حســب المهارات. أما الفصــل الحادي عشر والثــاني عشر فيعرضان معلومــات عن الحياة المهنية وكيفية إدارتها. فيؤكد الفصــل الحادي عشر «الحياة المهنية

وكيفية إدارتها»، على طبيعـة الحياة المهنية المتقلبة وعملية إدارتها. ويعرض الفصل الثاني عـشر «تحديات خاصة في إدارة الحيـاة الوظيفية»، القضايا الخاصة التي يواجهها المدربون والموظفون والمديـرون. وتتضمن تلك القضايا: تقادم المهارات، والاسـتقرار، وتغيير الحياة المهنية، وتوجه الموظف وتنشئته الاجتماعية، والتوازن بين العمل والحياة الخاصة، وسياسات تقليص العمالة، والتوجيه الوظيفي، والتقاعد. وأخيراً، يتناول الفصل الثالث عشر «مستقبل التدريب والتطوير»، التغيير الذي سيشـهده التدريب والتطوير بعد مضى عشرة أو عشرين سنة من الآن.

ويعتمـد كتاب «تدريب وتطوير الموظفين» على خبرتي التي تمتد لأكثر من عشرين عاماً في مجال تقديم الدورات التدريبية والتطوير لطلاب الدراسات العليا والمرحلة الجامعية على حد سواء. وقد أدركتُ من خلال تلك الخبرات أن المديرين والمستشارين والمدربين وأعضاء هيئـة التدريس في مختلف المجالات (بما فيها التعليم، وعلـم النفس، والتجارة، والعلاقات الصناعية) قد أسـهموا في إثراء البحوث والممارسـات في مجال التدريب والتطوير. ونتيجة لذلك، يعتمد هذا الكتاب على البحوث التي أجريت في العديد من فروع المعرفة إلى جانب عرضـه لوجهة نظـر عملية. وهذا الكتـاب ملائم للطلاب في عدد مـن التخصصات. كما يناسب طلاب الدراسات العليا وطلاب الماجستير في العديد من التخصصات.

السمات المميزة:

يتسـم هذا الكتاب بالعديد من السمات المميزة. أولاً، لقد تعلمت من خبرتي في مجال التدريـس أن الطـلاب يشـعرون بالإحباط إذا لم يقومـوا بتطبيق ما درسـوه من نظريات وبحوث. ونتيجة لذلك، فإن إحدى السمات المميزة لكتابي هو أن كل فصل يبدأ بنبذة عن إحدى الممارسات المتعلقة بالمادة التي يتناولها الفصل. كما طرحت العديد من الأمثلة على ممارسـات الشركات في مواضع مختلفة من الكتاب. وينتهي كل فصل بعرض حالة وأسئلة متعلقة بها تتيح للطلاب فرصة لتطبيق محتوى الفصل على مسألة تنمية أو تدريب واقعية.

أما السـمة المميزة الثانية لهذا الكتاب فهي التغطيـة الموضوعية. ففصول الجزء الثاني تدور حول تصميم التدريب (تحديد الحاجات، وأساليب التدريب، وبيئة التدريب، وانتقال

التدريـــب، والتقييم). ولا يـــزال التصميم التعليمي هو جوهر عمليـــة التدريب. ويتناول الجزء الثالث الجانب الأكثر تشويقاً في عملية التدريب والتطوير، ألا وهو أساليب التدريب والتطوير. لكن نظراً لاتساع دور المديرين والمدربين، يقع على عاتقهم مسؤولية متزايدة في فهم القضايا الخاصة بالحياة المهنية وإدارتها. فعلى سبيل المثال، يحتاج المديرون والمدربون إلى الاهتمام بفهم الاختلافات بين الأجيال فيما يتعلق باحتياجات المســـار المهني للموظفين، وكذلك التدريب عبر الثقافات، والتعدديـــة والتوجيه الوظيفي، وتقادم المهارات، وتخطيط التعاقـــب الوظيفي، وهي موضوعات تقع خارج نطـــاق التصميم التعليمي. وقد تم تناول تلك الموضوعات في فصول الجزء الرابع من هذا الكتاب.

يبدأ الكتاب بمناقشـــة ســـياق عملية التدريب والتطوير، فيتضمن الجزء الأول الفصول التـــي تغطي العوامل الاقتصادية وتلـــك الخاصة بمكان العمل التي تؤثر في اتجاهات عملية التدريـــب. عـــلاوة على ذلك، تناقش تلـــك الفصول ضرورة أن يتســـم التدريب، والتطوير، والتعلم، بالبعد الإســـتراتيجي (أي المســـاهمة في بناء إســـتراتيجية العمل وتحقيق الأهداف المؤسســـية). لماذا؟ فتكون الإجابة أنه في التدريب الناجـــح الفعال، ترتبط جميع مجالات التدريب بإســـتراتيجية العمل متضمنة أهداف التدريب وأســـاليبه وتقييمه حتى من يقدم التدريـــب. وتطالـــب مزيد من الـــشركات بأن تدعم مهـــام التدريب وممارســـاته أهداف العمل، وإلا سيتم الاســـتعانة بمصادر خارجية لتقديم التدريب أو سيتم خفض المخصصات المالية الموجهة للتدريب. وعلى الرغم من أن الطلاب في مدارس الأعمال يمارســـون التفكير الإستراتيجي، إلا أن طلاب التربية وعلم النفس الذين يسعون ليكونوا مدربين هم بحاجة إلى فهم المنظور الإستراتيجي ومدى ارتباطه بتنظيم مهام التدريب ونوعه.

إن التقنية لم تغير طريقة حياتنا وأســـلوب أدائنا للعمل فحسب، بل إنها أثرت كذلك في الممارســـة التدريبية. ونتيجة لذلك، تم تخصيص أحد فصول هذا الكتاب بالكامل لاستخدام التقنيـــات الحديثة في تقديم التدريـــب والتعليم، مثل التعلم الإلكـــتروني، والتعلم المدمج، وأجهزة الآيبود، والعوالم الافتراضية، والمساعدات الرقمية الشخصية (PDAs).

ويعـــرض الكتاب أحـــدث الموضوعات التي تـــم تناولها في مجـــال التدريب. ومن بعض الموضوعات الجديدة التي تمت مناقشـــتها في هذا الكتاب، الجامعات المؤسسية، والاستعانة

مصــادر خارجيــة في التدريب، وتطويــر رأس المال البشري وقياســه، ونظــم إدارة التعلم، والكفاءات، وإدارة المعرفة، والتعلم الإلكتروني، واستخدام التقنية المتنقلة (مثل أجهزة الآيبود ومســاعدي البيانات الشخصية)، والعوالم الافتراضية مثل لعبة سكند لايف (Second Life)، في التدريب. ويحتوي كل فصل على أحدث نتائج البحوث الأكاديمية وممارسات الشركات.

سمات تم تصميمها للمساعدة في عملية التعلم:

يقدم الكتاب العديد من السمات التي تساعد في عملية التعلم:

١. يعــرض كل فصــل قائمة بالأهداف التي تُــبرز ما نتوقع أن يتعلمــه الطلاب في هذا الفصل.

٢. يقدم أمثلة نصية ويفتتح كل فصل بالحديث عن شركات تعمل في شتى المجالات بما في ذلك مجال تقديم الخدمات، والتصنيع، والتجزئة، والمنظمات غير الربحية.

٣. أســئلة للنقاش عنــد نهاية كل فصل تســاعد الطلاب على تعلــم المفاهيم التي تم تقديمها في الفصل وفهم التطبيقات المحتملة للمادة.

٤. تكتب المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في عملية التدريب والتطوير بخط سميك وذلك في كل فصل من الفصول. كما تم تعريف المصطلحات الأساســية في نهاية كل فصــل. وتعد تلك المصطلحات الأساســية ضرورية لمســاعدة الطلاب على فهم لغة التدريب.

٥. يزود الطلاب بواجبات التطبيق العملي التي تفيدهم في تطبيق محتوى الفصل الذي تمت دراســته. وتتضمن معظم الفصول مهام تتطلب من الطلاب اســتخدام شبكة الإنترنت.

٦. يعرض حالات دراسية في نهاية كل فصل وفي نهاية كل جزء تساعد الطلاب في تطبيق ما تعلموه عن قضايا التدريب والتطوير التي تواجهها الشركات الحقيقية.

٧. يســتعرض في نهاية الكتاب فهارس للأســماء والموضوعات للمساعدة في العثور على الشخصيات والموضوعات الأساسية.

ما الجديد في الطبعة الخامسة؟

أود أن أتوجه بالشكر، بشكل شخصي، إلى كل من أسهم في إخراج هذا الكتاب إلى النور! ونظـراً للأخذ بملاحظات المراجعين على الطبعة الرابعة وبحوث التدريب وممارساته، فقد أجريتُ العديد من التحسينات. ومن أبرز التعديلات التي أجريتها في الطبعة الخامسة من هذا الكتاب ما يلي:

- تـم تحديث كل فصل ليتضمـن أحدث نتائج البحوث وأفضل الممارسـات الحديثة الخاصة بالشركات. كما تم إضافة أمثلة جديدة في النصوص الخاصة بكل فصل.
- تم تحديث جميع المقالات الافتتاحية القصيرة في بداية كل فصل. فعلى سبيل المثال، تجـد المقالة الافتتاحية للفصـل الثامن، الذي جاء تحت عنـوان «التعلم الإلكتروني واسـتخدام التقنيـة في التدريب»، تـبرز كيف أن شركة دانكـين دونتس Dunken Donuts تسـتخدم منهج التعلم المدمج لمساعدة أصحاب حقوق الامتياز على إدارة عمل ناجح ومربح.
- تقـدم هـذه الطبعة تغطية جديدة وموسـعة لموضوعات مثل، الاسـتعانة بمصادر خارجية في التدريب، والمهام التدريبية المدمجة في الأعمال، وإدارة المعرفة، والتعليم المدمـج ونظم إدارة التعلم، والأصول غير الماديـة، ورأس المال البشري، بالإضافة إلى الآثار المترتبة على استخدام قوى عاملة كبيرة السن في التدريب والتطوير واستخدام التقنيـات الحديثة في التدريـب (متضمناً ذلك العوالم الافتراضية مثل لعبة سـكند لايف) وكيفية تصميم البرامج، والدورات، والدروس.
- ينتهـي كل فصل بمهـام تطبيقية، تتضمـن تمرينات جديدة ومحدثـة تعتمد على اسـتخدام الإنترنت. وتوجـد هذه التمرينـات أيضاً في الموقع الإلكـتروني الخاص بالكتاب.
- يختتـم كل فصل بذكر حالة مختصرة توضح إحدى المسـائل المتعلقة بالتدريب أو التطويـر أو التعلم والتي قد تواجهها الشركة. وتُطرح الأسـئلة الخاصة بالحالة على الطلاب للنظر فيها وتقديم توصيات بخصوصها معتمدين على محتوى الفصل.

- لمســاعدة الطلاب على زيادة فهم العلاقات بين الموضوعات، تم تقســيم الكتاب في هــذه الطبعة إلى خمســة أجزاء منفصلــة. يركز الجزء الأول على ســياق التدريب والتطوير ويتضمن فصلاً مخصصاً للتدريب الإســتراتيجي. أما الجزء الثاني فيتضمن تغطية تتعلق بأساســيات تصميم البرامج التدريبيــة. وتركز فصول الجزء الثاني من الكتاب على تقييم الحاجــات، ونظريات، التعلم وتصميم البرامج، وانتقال التدريب وتقييمــه. في حين يركز الفصل الثالث على أســاليب التدريــب والتطوير ويتضمن فصــولاً مخصصة لطرح أســاليب التدريب التقليدي والتعلم الإلكتروني واســتخدام التقنية في التدريب، وتطوير الموظفين والقضايا الخاصة بتطوير الموظفين، مثل إدارة التعددية، وتخطيط التعاقب الوظيفي، والإعداد عبر الثقافات. وتتناول فصول الجزء الرابع القضايا المتعلقة بالحيــاة المهنية وكيفية قيام الشركات بإدارتها والتغلب على التحديات التي ترد في هذا الشأن، مثل معالجة الصراع بين العمل والحياة الشخصية، والتقاعد، والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية. وأخيراً، يقدم الجزء الخامس نظرة على مستقبل التدريب والتطوير.
- أمــا الجديد في هذه الطبعة فهــو عرض حالات من مجلة بيزنــس ويك Business Week في نهاية كل جزء من الأجزاء الخمســة من الكتاب، حيث تقدم تلك الحالات لمحة عــن قضايا التدريب والتطويــر التي تواجهها الشركات وتشــجع الطلاب على تقييم كل مشكلة تقييماً نقدياً وتطبيق ما تعلموه في هذا الجزء من الكتاب.

شكر وتقدير:

ليس المؤلف إلا فرداً من بين العديد من الشخصيات الهامة التي شاركت في إخراج هذا الكتاب. ولم يكن للطبعة الخامسة من هذا الكتاب أن ترى النور دون مجهود وخبرة العديد من الأشخاص. لقد منحتني المحررة، لورا سبيل، الفرصة لوضع كتاب التدريب الذي رغبت في كتابته كما قدمت لي أفكاراً واقتراحات مفيدة فيما يتعلق بتحسين الكتاب. كما يستحق كل من جولين كيلبارج، المحرر، وميشــيل غاردنر، مدير المشروع، عظيم الشكر فقد أكدا أن أفكاري كانت ذات مغزى وكتابتي كانت واضحة ودقيقة وسهلة الفهم.

كما أنني أتحمل المســؤولية كاملة عن أي أخطاء أو ســهو أو أي بيانات مغلوطة وردت في هذا الكتاب. ورغم ذلك، وبغض النظر عن انطباعك الشــخصي عن الكتاب، لم يكن هذا الكتاب ليظهر بتلك الصورة الجيدة لولا وجود المراجعين اللغويين. وهنا أتقدم بشكر خاص لمراجعي النص الذين أمدوني بتعليقات مفصلة ساعدتني على تحسين الطبعة الخامسة من هذا الكتاب للطلاب والمدربين. ومن هؤلاء المراجعين:

ليندا ماثيوز	جون كنو
جامعة تكساس بان أميريكان	جامعة شمال تكساس
شومون جونسون	ريتشارد فاجنر
جامعة كولومبيا الجنوبية	جامعة ويسكونسن-وايت ووتر
سيندي سيميرلي	دويت فرينك
كلية مجتمع ليكلاند	جامعة ميسيسيبي

ريمون أ. نوي

نبذة عن المؤلف:

ريموند أ. نوي جامعة أوهايو ستيت:

البروفيسور ريموند هو أستاذ الإدارة بجامعة أوهايو ستيت، وتمتد سنوات عمله لأكثر من عشرين سنة في كبرى الجامعات. وقبل انضمامه لجامعة أوهايو ستيت كان البروفيسور نوي يعمل أستاذاً بقسم الإدارة بجامعة ميتشيغان ستيت كما عمل كذلك في مركز العلاقات الصناعية Industrial Relations Center بكلية كارلسون للإدارة بجامعة مينيسوتا. وقد حصل نوي على درجة البكالوريوس في علم النفس من جامعة أوهايو ستيت ثم حصل على الماجستير والدكتوراه في علم النفس من جامعة متشيغان ستيت. وبجانب البحوث التي يقوم بإعدادها فهو أيضاً يقوم بتدريس الطلاب في جميع المراحل بدءاً من المراحل الجامعية وحتى توليهم مناصب تنفيذية وذلك في مجالات إدارة الموارد البشرية والمهارات الإدارية والمناهج الكمية ونظم معلومات الموارد البشرية والتدريب والتطوير وكذلك في مجال السلوك التنظيمي. وقد نُشر له العديد من البحوث في مجلة السلوك المهني Vocational Behavior ومجلة علم نفس الموظفين Personnel Psychology. كما أن البروفيسور نوي عضو في هيئة تحرير العديد من المجلات العلمية من بينها مجلة علم النفس التطبيقي Journal of Applied Psychology، ومجلة علم نفس الموظفين Pesonnel Psychology، ومجلة السلوك التنظيمي Organizational Behavior. وإلى جانب كتابه هذا «تدريب وتطوير الموظفين» شارك البروفيسور نوي في تأليف كتابين آخرين هما: أساسيات إدارة الموارد البشرية، وكتاب إدارة الموارد البشرية: اكتساب ميزة تنافسية، وقد نشرتهما ماكغرو-هيل/إيروين McGra-Hill/Irwin. وتجدر الإشارة إلى أن البروفيسور نوي نال عدة جوائز لتميزه على مستوى البحوث والتدريس بما في ذلك جائزة هيربرت ج. هينمان للتميز في مجال التدريس Herbert G. Henman Distinguished Teaching Award وذلك في عام ١٩٩١، كما نال جائزة إيرنيست ج. ماكورميك للإسهام المهني المتميز Ernest J. McCormick Award for Distinguished Early Career Contribution من جمعية علم النفس التنظيمي والصناعي في عام ١٩٩٣، ذلك فضلاً عن جائزة أفضل بحث علمي ASTD Outstanding Research Article لعام ٢٠٠١. ذلك فضلاً عن أن البروفيسور نوي هو زميل جمعية علم النفس التنظيمي والصناعي.

الجزء الأول

سياق التدريب والتطوير

يركـز الجــزء الأول على القضايا المتعلقة بســياق التدريب والتطويــر. فيناقش الفصل الأول، الــذي جاء تحت عنوان «مقدمة في تدريب وتطويــر الموظفين»، لماذا يعد التدريب والتطوير من الأمور المهمة في مساعدة الشركات على أن تنجح في المنافسة في عالم الأعمال في الوقت الراهن. ويقدم الفصل نظرة عامة على ممارسات التدريب ومهنة التدريب وكيفية تصميــم تدريب فعال (وهو موضوع تم تناوله بالتفصيــل في الجزء الثاني، الذي جاء تحت عنوان «تصميم التدريب»). ويناقش الفصل الثاني عملية التدريب والتطوير الإســتراتيجي، والســمات التنظيمية التي تؤثــر في التدريب، والنماذج المتعددة لتنظيــم إدارة التدريب، وكيفية تســويق التدريب إلى بقية أقسام الشركة، ومزايا وعيوب الاستعانة بمصادر خارجية في التدريب.

وينتهي الجزء الأول بعرض حالة تبرز كيفية اســتخدام شركة برايس ووتر هاوس كوبرز (Price caterhouse coopers) للتدريــب لمواكبة التحديات التنافســية وتحقيق أهداف العمل وتوســيع نطاق التعلم ليتعدى حدود القاعات الدراســية وقاعة اجتماعات مجلس الإدارة.

١. مقدمة في تدريب وتطوير الموظفين.

٢. التدريب الإستراتيجي.



الفصل الأول
مقدمة في تدريب وتطوير الموظفين

الأهداف:

بعد قراءتك لهذا الفصل يفترض بك أن تكون قادراً على:

١. مناقشة العوامل المتعلقة بالقوى المؤثرة في بيئة العمل وعملية التعلم، وشرح كيف يمكن للتدريب أن يساعد الشركات على التعامل مع تلك القوى.

٢. مناقشة الجوانب المتعددة لعملية تصميم التدريب.

٣. وصف مقدار وأنواع التدريب الذي تتبناه الشركات الأمريكية.

٤. تقدير حجم الأموال التي تنفقها الشركات الأمريكية على التدريب وكيفية استخدام تلك الأموال.

٥. مناقشة الأدوار الرئيسة لمحترفي التدريب.

٦. تحديد الموارد المناسبة (مثل المجلات والمواقع الإلكترونية) للاطلاع على بحوث التدريب وممارساته.

العوامل المؤثرة في بيئة العمل التي تجعل التدريب أحد المكونات الرئيسة اللازمة لنجاح الشركة:

من بين القضايا المهمة التي تؤثر في جميع الشركات بغض النظر عن تخصصاتها وأحجامها وكذلك على ممارسات التدريب ما يلي، خدمة العملاء، والإنتاجية والسلامة والاحتفاظ بالموظفين وتنميتهم، والانكماش الاقتصادي، وتوفيق الأوضاع في ظل تقاعد الموظفين المهرة. وهناك أمثلة لأربع شركات وهي بوسطن بيتزا (Boston Pizza)، وسياتل سيتي لايت (Seattle City Light)، وستارباكس (Starbucks)، ويو إس آير وايز (US Airways) تضرب الأمثلة على كيفية اهتمامهم بتلك القضايا وانعكاس ذلك على العمل، وعلى كيفية مساعدة التدريب لتلك الشركات على تحقيق النجاح.

فقد أدركت بوســطن بيتزا إنترناشونال (Boston Pizza International)، وهي سلسلة مطاعم لا تهتم بالرسميات في تقديم خدماتها، أن معظم مديريها يستوعبون مفهوم مطاعم بوسطن بيتزا لكنهم يفتقرون إلى المهارات الشخصية الأساسية اللازمة التي تجعلهم مديرين ناجحين. وفي كلية بوســطن بيتزا، يتعلم المديرون ويمارســون المهارات اللازمة لإدارة المحل بنجــاح. وقــد جنت مبادرة التعليم ثمارها حيث تحســنت التقاريــر السرية المأخوذة من المتسوقين السريين، وكذا زيارات فرق ضمان الجودة، كما زاد معدل الاحتفاظ بالموظفين في سلسلة المطاعم على الرغم من أن معدل دوران العمالة في ذلك المجال يقارب عادة ٣٠٠ ٪.

تتوقع شركة ســياتل ســيتي لايت (Seattle City Light)، وهي شركة الكهرباء المملوكة للبلديــة، أن يتقاعــد أكثر من ربــع القوى العاملة بها خلال الســنوات الخمــس القادمة. وتســتخدم ســياتل ســيتي لايت الدورات التدريبية والتواصل مع الموظفين وغيرهم ممن يفوقونهــم خبرة ومع موجهين، وذلك لمســاعدتهم على تعلم التقنيــات الحديثة والمبتكرة بالإضافــة إلى تعلم تاريخ النظام الكهربــائي لمنع الأحمال الزائدة على الطاقة الكهربائية من إحــداث إضرار بالســدود القديمة والأنفاق التــي تنتج الطاقة الكهربائيــة. وقد تم إجراء الاختبــارات النهائية وكذلك الاختبارات الميدانيــة العملية بعد الانتهاء من التدريب للتأكد من اكتســاب الموظفين الجــدد للمعارف والمهارات اللازمة ليكونوا مشــغلين ناجحين. كما استخدمت الشركة برامج مهنية لتطوير الموظفين الفنيين مثل عمال الميكانيكا المائية، حيث يتــم تدويرهــم في جميع أنحاء المنشــأة للتأكد من فهمهم لطبيعة أدوارهم حيث تســهم تفاعلاتهم مع غيرهم من الموظفين في تشغيل الوحدة بكفاءة وفعالية.

تؤمــن شركــة ســتاربكس (Starbucks) بأن مفتــاح نجاح الشركات هــو موظفوها أو شركاؤها. لذا يعد التدريب جزءاً حيوياً في إســتراتيجية عمل ســتاربكس (Starbucks) من أجل المنافسة بفعالية في ظل اقتصاد ضعيف لا ينفق فيه العمال إلا القليل من المال. وتعد اتجاهــات وقدرات الشركاء الذيــن يرحبون بالزبائن ويقدمون لهــم الخدمة أحد العوامل المهمة في إنشــاء خدمة عملاء إيجابية تجذب الزبائن للعودة مرة بعد مرة. فكل موظف أمريكي جديد يبدأ عمله بتدريب مدفوع الأجر يطلق عليه اســم «الانطباعات الأولى First Impressions»، حيــث يعمل مديرو المتاجر بصفة مدربــين. ويركز التدريب على معرفة

إعداد القهوة وكيفية ترك انطباع إيجابي لدى العملاء. ويعمل أخصائيو التدريب القادمون من المقار الرئيسة مع مديري المتاجر على التأكد من اتساق أسلوب التدريب في جميع المتاجر. وعادةً ما يتم تحديث الدورات التدريبية، إذ يتلقى مديرو المتاجر ومساعدوهم دورة تدريبية في إدارة البيع بالتجزئة مدتها عشرة أسابيع حيث يتوفر فيها التدريب على أجهزة الحاسوب، والقيادة، والتعامل مع الثقافات المتعددة. ويبدأ معظم موظفي المؤسسة عملهم مع ستاربكس بالتدريب المكثف ومحاكاة الواقع. ويتضمن ذلك النوع من التدريب العمل في أحد متاجر ستاربكس ومعرفة نشاطه من خلال معايشة عملية تصنيع المشروبات والتفاعل مع الزبائن. وعند دخول ستاربكس (Starbucks) إلى أحد الأسواق العالمية الجديدة، يتم دعوة الشركاء للحضور إلى مدينة سياتل للانضمام إلى تدريب يمتد من ستة إلى اثني عشر أسبوعاً ثم يتم إرسالهم بعد ذلك إلى مواقع أخرى لاكتساب خبرة العمل بالمتجر. وللتأكد من رضا العملاء الكامل وتحقيق القهوة المقدمة لمعايير جودة عالية، تغلق ستاربكس عملياتها في معظم متاجرها لقضاء يوم كامل في التدريب. وقد تم تصميم ذلك الحدث التدريبي، الذي أطلق عليه «كيف تبدع في إعداد قهوة الإسبرسو How to be perfect in the art of Espresso»، لمساعدة خبراء صناعة القهوة على تقديم قهوة إسبرسو على مستوى عال. ويتمثل أحد تلك الأنشطة في ارتشاف جرعة من الإسبرسو ثم تقييم عملية الإعداد والتأكد من جودة المنتج (هل كان لونه مناسباً؟ وهل استغرق إعداده وقتاً أطول أم أقصر من اللازم؟). وتعقد مناقشات بين فرق العمل في كل متجر حول كيفية استفادة العملاء من التدريب. وللرد على الاعتقاد بأن ستاربكس هي مكان كوب القهوة الذي ثمنه أربعة دولارات، تقوم الشركة بتدريب خبراء إعداد قهوة إسبرسو لإعلام الزبائن بأن متوسط سعر المشروب في ستاربكس أقل من ثلاثة دولارات وأن ٩٠٪ من مشروبات ستاربكس لا يزيد ثمنها عن أربعة دولارات. كما يتم تشجيع خبراء صناعة القهوة للترويج عرض ستاربكس الجديد الذي يتكون من فنجان قهوة ووجبة إفطار مقابل ثلاثة دولارات وخمسة وتسعين سنتاً فقط بعد الخصم.

من ناحية أخرى تقدم مجموعة يو إس آير وايز US Airways Group تدريباً مكثفاً لمضيفي ومضيفات الطيران والطيارين. حيث يتلقى المضيفون والمضيفات الجدد تدريباً لمدة خمسة أسابيع، ويتضمن ذلك التدريب مقدمة في مجال الملاحة الجوية وأجهزة

محاكاة لمقصورة طائرة آيرباص وتشمل «مدربي الأبواب»، للتدرب على فتح منافذ الطوارئ في حالات الإخلاء الصعبة، كالظلام الدامس والدخان الكثيف. ويتضمن التدريب أيضاً القفز في حمام سباحة وملء طوق النجاة بالهواء ومساعدة الركاب في الدخول فيه والخروج منه. ويتطلب القانون الفيدرالي إجراء تدريب سنوي في القاعة الدراسية على إجراءات السلامة لمضيفي ومضيفات الطيران إضافة إلى التدريبات العملية على الأداء كل عامين. وتشتمل التدريبات التجريبية على ممارسة المهارات الخاصة بأجهزة المحاكاة التي تقدم سيناريوهات مختلفة، مثل تعطل كلا محركي الطائرة، وإعادة بث المشاعر والأصوات التي تصاحب الرحلة الجوية، بما في ذلك التشويش والاضطرابات المصاحبة لها. كما يتم داخل حجرة الدراسة التدريب على الهبوط الاضطراري والنزول الاضطراري على سطح الماء. وقد ظهرت نتائج هذا النوع من التدريب المكثف جلية في الهبوط الاضطراري الآمن والمدهش للرحلة رقم ١٥٤٩ ونجاة ركابها البالغ عددهم ١٥٥ راكباً بالإضافة إلى طاقمها، وذلك في نهر هدسون Hudson River. فنظراً لاستجاباتهم شبه التلقائية والتي تطورت على مدار سنوات من التدريب، تمكنت مضيفات الرحلة الجوية من تهدئة الركاب وتهيئتهم للهبوط الاضطراري وفتح الأبواب وملء أطواق النجاة للمساعدة في إجراء خروج منظم وسريع من الطائرة التي كانت تغرق ببطء. وقد نفذ طاقم كابينة القيادة التدريب الذي تلقوه على كيفية التعامل مع تعطل المحرك ونجحوا في إجراء هبوط آمن على سطح الماء.

المصدر:

B. Hall, "The Top Training Priorities for 2006," Training (February 2006): 38-42; "Seattle's Strategy, Water Power & Dam Construction," Training (February 29, 2009): 36; "Tops of the Trade," Human Resource Executive (December 2005): 1, 16-25; G. Weber, "Preserving the Counter Culture," Workforce Management (February 2005): 28 -34; S. McCartney, "Crash Courses for the Crew," The Wall Street Journal (May 19, 2008): A1, A11; M. Weinstein, "Fresh Cup of Training," Training (May 2008): 10; J. Adamy, "Starbucks Plays Common Joe," TheWall Street Journal (February 9, 2009): B3.

مقدمة:

تبين الأمثلة الواردة عن شركات بوسطن بيتزا (Boston Pizza) وسياتل سيتي لايت (Seattle City Light) وستارباكس (Starbucks) ويو إس آير وايز (US Airways) كيف يمكن للتدريب أن يسهم في زيادة القدرة التنافسية للشركات. وتشير **القدرة التنافسية** إلى قدرة الشركة على الحصول على حصة سوقية في نشاط معين والحفاظ عليها. وعلى الرغم من تنوع أنشطة تلك الشركات الأربعة، إلا أنها تتميز بممارسات تدريبية ساعدتها في الحصول على **ميزة تنافسية** في الأسواق العاملة بها. بمعنى أن هذه الممارسات التدريبية ساعدت تلك الشركات على تنمية عملها وتحسين خدمة العملاء لديها من خلال تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لتحقيق النجاح.

وتشهد الشركات تغيراً كبيراً نظراً لظهور تقنيات جديدة وللتطور السريع للمعرفة والعولمة وتطور التجارة الإلكترونية. كما ينبغي على الشركات أن تتخذ خطوات لاستقطاب القوى العاملة والاحتفاظ بها وتحفيزها. فالتدريب ليس رفاهية، بل ضرورة إذا ما أرادت الشركات أن تشارك في سوق العمل الإلكتروني العالمي من خلال تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة! فالتدريب يهيئ الموظفين لاستخدام التقنيات الحديثة وأداء وظائفهم في نظم عمل جديدة مثل فرق العمل الافتراضية والتواصل والتعاون مع أقرانهم أو العملاء الذين قد ينتمون إلى خلفيات ثقافية مختلفة.

ويشير مصطلح إدارة الموارد البشرية إلى السياسات والممارسات والنظم التي تؤثر في سلوك الموظفين وتوجهاتهم وأدائهم. حيث تلعب ممارسات الموارد البشرية دوراً أساسياً في استقطاب وتشجيع ومكافأة الموظفين والاحتفاظ بهم. وتتضمن إدارة الموارد البشرية ممارسات أخرى مثل اختيار الموظفين وتعيينهم وتصميم العمل ومكافأة الموظفين وتطوير علاقات طيبة بين أصحاب العمل والموظفين. ويقدم الفصل الثاني، الذي جاء تحت عنوان «التفكير الإستراتيجي»، عرضاً مفصلاً لأهمية التدريب مقارنة بالممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية. ولكي يكون التدريب فعالاً، فلابد أن يلعب دوراً إستراتيجياً في دعم العمل.

وتعد إدارة الموارد البشرية واحدة من الوظائف المتعددة في معظم الشركات. وتشتمل الوظائف الأخرى على المحاسبة والمالية، والإنتاج والعمليات، والبحوث والتطوير، والتسويق. مع الوضع في الاعتبار أنه على الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (كالتدريب) قد تساعد الشركات على اكتساب ميزة تنافسية، إلا أنه يتعين على الشركة أن تقدم منتجاً أو خدمة يثمنها العملاء. كما أنه بدون الموارد المالية والمادية (كالمعدات) اللازمة لتقديم المنتجات أو الخدمات، لن تتمكن الشركة من البقاء!

ويبدأ هذا الفصل بتعريف التدريب كما يناقش تطور مهام التدريب. ويتناول بعد ذلك القوى التي تشكل بيئة العمل وتحدد إطار عملية التعلم. حيث تؤثر تلك القوى في قدرة الشركة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة. ويشمل مصطلح «أصحاب المصلحة» المستفيدين أنفسهم والمجتمع والعملاء والموظفين وجميع الأطراف الأخرى التي لها مصلحة ما في نجاح الشركة. وتبرز مناقشة القوى التي تشكل بيئة العمل (بما في ذلك التقنية، والعولمة، واستقطاب المواهب والحصول عليها) دور التدريب في مساعدة الشركات في الحصول على ميزة تنافسية.

أما الجزء الثاني من هذا الفصل فيركز على الاتجاهات المعاصرة في مجال التدريب. كما يعرض هذا الجزء أيضاً دور المدرب في الأعمال التجارية وكيفية تنظيم وظيفة التدريب. ومن المفترض أن يساعدك هذا الجزء على فهم ممارسات التدريب الحالية، وأنواع الوظائف التي قد يؤديها المدرب، وكذلك الكفاءات اللازمة كي تصبح مدرباً ناجحاً (أو لاختيار المدرب الناجح، إذا كنت مديراً). ويختتم هذا الفصل بعرض نظرة عامة على الموضوعات التي تناولها هذا الكتاب.

ما هو التدريب؟

يُقصد بالتدريب ذلك الجهد المخطط الذي تقوم به الشركة لتسهل على الموظفين تعلم الكفاءات المرتبطة بوظائفهم. وتتضمن تلك الكفاءات المعارف أو المهارات أو السلوكيات الضرورية للنجاح في أداء المهام الوظيفية. وتتمثل الغاية من التدريب بالنسبة للموظفين في إتقان المعرفة والمهارة والسلوكيات التي تركز عليها برامج التدريب ومن ثم تطبيقها على الأنشطة اليومية التي يقومون بها. ولكي تحظى الشركة بميزة تنافسية، ينبغي ألا يقتصر التدريب على تطوير المهارات الأساسية[١]. بعبارة أخرى، لكي تستغل الشركة التدريب

في الحصــول على ميزة تنافســية، ينبغي عليها أن تنظر إلى التدريب نظرة شــاملة باعتباره وســيلة لتكويــن رأس مال فكري. ويتضمــن رأس المال الفكري المهارات الأساســية (وهي المهارات اللازمة لأداء الوظيفة)، والمهارات المتقدمة (مثل كيفية استخدام التقنية في مشاركة المعلومــات مع بقية الموظفين)، وفهم العميل أو نظام التصنيع، والإبداع ذو التحفيز الذاتي. ويتنــاول الفصل الثاني رأس المــال الفكري بمزيد من التفصيل. ويجــب الوضع في الاعتبار أن التدريب في الماضي كان يرتكز على المهارات الأساســية والمتقدمة وحســب. إلا أن بعض الخبراء يرون في القريب العاجل أن ٨٥ ٪ من الوظائف في الولايات المتحدة وأوروبا ســوف تتطلب اســتخدام المعرفة بشــكل مكثف. فلن يكون الموظفون مطالبين فقط بفهم نظام تطوير المنتج أو الخدمة بل ســيكونون مطالبين كذلك بمشــاركة المعرفة واستخدامها بشكل إبداعي لتعديل المنتج أو لخدمة العميل.

لقد تبنت العديد من الشركات هذا المنهج في التدريب والذي يُعرف باسم التدريب عالي المســتوى. ويرتبط التدريب العالي المســتوى بأهداف العمل الإستراتيجية العامة والخاصة كــما يطبق عملية تصميــم النظام التعليمي للتأكد من فعاليــة التدريب ويقارن أو يقيس برامج التدريب الخاصة بالشركة مقارنة ببرامج التدريب المطبقة في شركات أخرى[٢].

تسهم ممارســات التدريب العالي المستوى في تهيئة مناخ يشــجع على التعلم المستمر، حيث يتطلب التعلم المستمر من الموظفين استيعاب نظام العمل بأكمله، بما في ذلك طبيعة العلاقــة التي تربط بين وظائفهم وبين وحدات العمل وأيضاً الشركة بأسرها[٣]. ومن المتوقع أن يكتســب الموظفون مهارات ومعارف جديدة وأن يطبقوا هذه المهارات على المهام التي يؤدونها، وأن يتشــاركوا تلــك المعلومات مع غيرهم من الموظفــين. ويلعب المديرون دوراً حيوياً في تحديد احتياجات التدريب والتأكد من أن الموظفين يطبقون ما تم تدريبهم عليه. ولتسهيل مشــاركة المعرفة، فإن المديرين قد يســتخدمون خرائط معلوماتية توضح أماكن وجود المعرفة داخل الشركة (مثل الأدلة التي تحتوي المهام الوظيفية لكل فرد وعلى المعارف المتخصصة التي أهلتهم للقيام بتلك الأعمال)، كما يستخدمون التقنية مثل الإنترنت وبرامج الحاسب الآلي للمجموعات مما يسمح للموظفين في الوحدات المختلفة بالعمل في آن واحد على معالجة المشاكل ومشاركة المعلومات[٤]. ويناقش الفصل الثامن كيفية استخدام التقنية مثل الإنترنت في التدريب.

إن التركيز على التدريب العالي المستوى قد صاحبه توجه لربط التدريب بتحسن الأداء[٥]. فلقد خسرت بعض الشركات أموالاً طائلة كانت قد أنفقتها على التدريب إما بسبب سوء تصميمه أو عدم ارتباطه بمشاكل الأداء أو إستراتيجية العمل، أو نظراً لأن مخرجاته لم يتم تقييمها على النحو الصحيح[٦]. وبعبارة أخرى، فإن الشركات كانت وما تزال تستثمر أموالها في التدريب لسبب بسيط هو الاعتقاد بأن التدريب شيء مجد. ولكن وجهة النظر التي تقول بأن عملية التدريب قد وجدت لتقديم برامج للموظفين دون وجود ضرورة ملحة تستلزم تقديم تلك البرامج التدريبية أصبحت وجهة نظر منبوذة. فاليوم لا يتم تقييم التدريب على أساس عدد البرامج المقدمة والنشاط التدريبي في الشركة، بل على أساس مدى تلبية التدريب لاحتياجات العمل المتعلقة بالتعلم وتغير السلوك وتحسين الأداء. وفي الواقع، فإن التدريب يزداد تركيزه على الأداء. أي أن استخدام التدريب في تحسين أداء الموظف، مما يؤدي إلى تحسين نتائج العمل. ويعد التدريب واحداً ضمن عدة حلول ممكنة لتحسين الأداء. أما الحلول الأخرى المتاحة في هذا السياق فتتضمن أموراً مثل تغيير الوظيفة أو تحفيز الموظفين من خلال زيادة الأجور والحوافز. واليوم نجد تأكيداً شديداً على ما يلي[٧]:

- توفير فرص تعليمية لجميع الموظفين. وقد تتضمن تلك الفرص التعليمية برامج تدريبية، كما تتضمن أيضاً دعماً للحصول على الدورات التي تقدم خارج الشركة والدراسة الذاتية والتعلم من خلال التدوير الوظيفي.
- تحسين الأداء كعملية مستمرة يمكن قياسها مباشرة وليست حدثاً تدريبياً يقدم مرة واحدة.
- إظهار فوائد التدريب للتنفيذيين والمديرين والمتدربين.
- التعلم كحدث يستمر طوال الحياة تمتلكه الإدارة العليا ومديرو التدريب والموظفون.
- الاستعانة بالتدريب في تحقيق أهداف العمل الإستراتيجية، مما يساعد الشركات في الحصول على ميزة تنافسية.

تعد شركة برايس ووتر هاوس كوبرز (PriceWaterhouse Coopers) مثالاً جيداً للشركة التي تستخدم التدريب العالي المستوى[٨]. حيث تمت إعادة هيكلة فريق التعليم والتعلم لديها حتى يتمكن من الربط بشكل أفضل بين أهداف العمل المتعلقة بقيمة التدريب وأثره. ويعمل فريق التعليم والتعلم داخل الشركة حتى يقف على هدفها من

التعليم. حيث يضمن الابتكار الدائم والمستمر في تقديم التدريب والوسائل التعليمية، وذلك من خلال تقييم التقنيات التي تنتج عن ذلك التدريب وتجريب استخدامها في المشروعات الصغيرة. كما أن كبير مديري التعلم المسؤول عن فريق التعليم هو أيضاً أحد أعضاء فريق القياديين في الشركة، مما يمنح هذا الشخص الفرصة لمناقشة أفكار تتعلق بوسائل التدريب وطرق تقديمه ومحتواه مع غيره من كبار المديرين. ويرعى فريق التعليم والتعلم الدورات التدريبية الافتراضية والتقليدية، والتعلم الذاتي، والتعلم القائم على الفريق، ومشروعات التعلم الفعلي، والتدريب والتوجيه، والمؤتمرات، ويقدم خدماته لما يزيد عن ١٥٠٠٠٠ مستخدماً سنوياً، من خلال ما يزيد عن ٦٠٠٠ دورة، و١٢٠٠٠ فصل تدريبي، و١٩٠٠٠ جلسة تدريبية عبر الإنترنت.

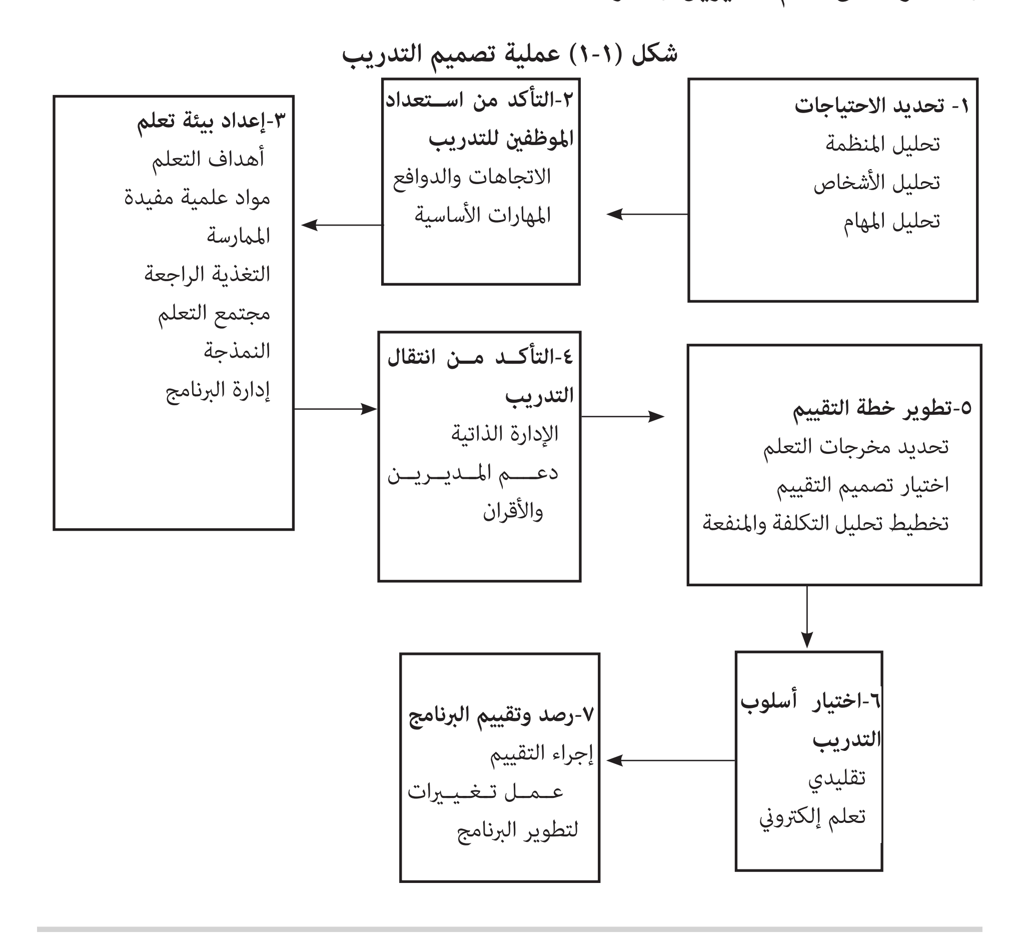
تستخدم برايس ووتر هاوس كوبرز نظام إدارة التعلم في إنشاء نقطة وصول واحدة لأنشطة التدريب. ولمساعدة الموظفين على التعلم حسب احتياجاتهم، فإن نظام التعلم الإلكتروني التابع للشركة يتيح إمكانية التواصل والاجتماع المرئي والصوتي، وقاعات افتراضية، وبرامج تبث عبر الإنترنت. ولتقييم مدى نجاح التدريب، يضع فريق التعليم والتعلم في اعتباره مدى تأثيره في المخرجات، مثل الاحتفاظ بكبار الموظفين. كما تم استخدام مجموعات التركيز لتحديد ما إذا كان المتدربون والمديرون راضين عن التدريب أم لا. وقد تم تصميم برنامج عن الاستدامة لمساعدة الشركاء على التوصل لمعرفة كيفية تقديم الحلول لعملائهم. وقد جنت الشركة ثمار استثمارها في هذا البرنامج. وترى الشركة بأنها حققت عائداً على الاستثمار يزيد عن ١٠٠٠٪ في الأعمال الجديدة المباعة واكتسبت سمعة جيدة في سوق العمل. ويخطط فريق التعليم والتعلم، في المستقبل، لتعزيز الارتباط بين التدريب والتطوير والعمل من خلال التركيز على كيفية جعل التعلم متاحاً بشكل أكبر وأكثر صلة باحتياجات الموظفين. ويرغب فريق التعليم والتعلم في إيجاد التكامل بين التعلم والمعرفة للتعجيل بتطوير الموظفين وتحسين مستوى كفاءاتهم.

لا تهدف هذه المناقشة إلى التقليل من أهمية «التدريب التقليدي» (الذي يركز على اكتساب المعارف والمهارات والقدرات)، لكنها تلفت النظر إلى أن التدريب، بالنسبة للعديد من الشركات، يتطور بدءاً من التركيز على المهارات ثم يركز لاحقاً على التعلم وإيجاد المعارف ومشاركتها. هذا التطور الذي شهده التدريب ستتم مناقشته في الفصل الثاني من هذا الكتاب.

تصميم تدريب فعال:

تشـير عملية تصميم التدريـب إلى المنهجية المنظمة لتطوير برامـج التدريب. ويقدم الشـكل الخطوات (١-١) السـبع المتبعة في هذه العملية. حيـث تتمثل الخطوة الأولى في تحديـد الاحتياجات، وهي خطوة ضرورية لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب. أما الخطوة الثانية فهي للتأكد من أن الموظفين لديهم الحافز والمهارات الأساسية اللازمة لإتقان محتـوى التدريـب. في حين تهتم الخطـوة الثالثة بإيجاد بيئة تعلم تحتوي على السـمات اللازمـة لحدوث التعلـم. أما الخطوة الرابعـة فهي للتأكد من تطبيـق المتدربين لمحتوى التدريب في عملهم. وتنطوي هذه الخطوة على فهم المتدرب لكيفية إدارة تحسين المهارات والحصول على دعم المديرين والأقران.

شكل (١-١) عملية تصميم التدريب



أما الخطوة الخامسة فتهدف إلى تطوير خطة التقييم. ويتضمن تطوير خطة التقييم تلك تحديد أنواع المخرجات التي من المتوقع أن يؤثر التدريب فيها (على سبيل المثال التعلم، والسلوك، والمهارات)، واختيار تصميم للتقييم يسمح بتحديد أثر التدريب على تلك المخرجات، وكذلك تخطيط كيفية إظهار تأثير التدريب على «النتيجة النهائية» (بمعنى، استخدام تحليل التكلفة والمنفعة لتحديد الأرباح المالية الناتجة من التدريب). وتتمثل الخطوة السادسة في اختيار أسلوب التدريب وفق أهداف التعلم وبيئته. وقد تتضمن تلك الخطوة الأسلوب التقليدي للتدريب الذي يتمثل في التفاعل المباشر مع المدرب أو قد يتضمن التعلم الإلكتروني باستخدام الأقراص المدمجة أو التدريب المعتمد على الإنترنت. أما الخطوة السابعة فهي تقييم البرنامج وإدخال تعديلات عليه أو مراجعة أية خطوة من الخطوات السابقة بهدف تحسين البرنامج حتى تتحقق أهداف التعلم والسلوك والتغيير وغيرها من الأهداف.

وتعتمد عملية تصميم التدريب الموضحة في الشكل (١-١) على مبادئ تصميم النظام التعليمي. ويشير تصميم النظام التعليمي («ISD» Instructional System Design) إلى عملية تصميم وتطوير برامج التدريب، إذ ليس هناك نموذج موحد مستخدم عالمياً لتطوير النظم التعليمية. ويشار أحياناً إلى عملية تصميم التدريب بالحروف الأولية (آدي) (ADDIE) إذ إنها تشمل عمليات التحليل (Analysis) والتصميم (Design) والتطوير (Development) والتنفيذ (Implementation) والتقييم (Evaluation)[٩]. وفي الشكل (١-١)، ترتبط الخطوة الأولى «القيام بتحديد الاحتياجات» والخطوة الثانية «التأكد من استعداد الموظفين للتدريب» بعملية التحليل. وتعد الخطوات الثلاث التالية – إيجاد بيئة تعلم والتأكد من انتقال التدريب وتطوير خطة تقييم – ضمن عمليات التصميم. أما الخطوة السادسة «اختيار واستخدام أسلوب التدريب» فترتبط بعملية التنفيذ. وترتبط الخطوة السابعة «رصد وتقييم البرنامج» بعملية التقييم. ومهما تكن طريقة تصميم النظام التعليمي، فإن جميعها يشترك في الافتراضات التالية[١٠]:

١. لا يكون تصميم التدريب فعالاً إلا إذا ساعد الموظفين على تحقيق الأهداف العامة والخاصة للعلم أو للتدريب.

٢. ينبغي تحديد أهداف التدريب القابلة للقياس قبل بدء برنامج التدريب.

٣. يلعب التقييم دوراً مهماً في تخطيط واختيار أسلوب التدريب، ومتابعة سير برنامج التدريب، واقتراح تغييرات على عملية تصميم التدريب.

تستخدم شركة أميريكان إنفراستراكتشر (American Infrastructure)، التي تتخذ من وورستر ببنسلفانيا مقراً لها، نموذج (آدي) (ADDIE) في تصميم برنامج تدريبي لموظفيها الذين يعملون في مجال الإنشاءات والتعدين[١١]. وقد تم استخدام القوالب الموضوعة طبقاً لنموذج (آدي) (ADDIE) في تصميم وتطوير برامج التدريب والتطوير. وتستخدم هذه الشركة تلك القوالب للتأكد من إجراء تقييم للاحتياجات ومراعاة التقييم أثناء تصميم برامج التدريب والتطوير. كما يساعد استخدام القوالب في إظهار مدى مواءمة برامج التدريب والتطوير لإستراتيجية العمل وأنها مصممة للمساهمة في تحقيق نتائج مهمة؛ مما يساعد الشركة في الحصول على الدعم المالي اللازم والتشجيع من قبل كبار أصحاب المصلحة في المنظمة.

يرى بعض خبراء التدريب أن نموذج تصميم النظام التعليمي (ISD) معيب لعدة أسباب[١٢]: أولاً، نادراً ما تتبع عملية تصميم التدريب في المنظمات المنهج المنظم والمتقن والمتدرج للأنشطة الموضح في الشكل (١- ١). ثانياً، تطلب بعض المنظمات من المدربين تقديم وثائق مفصلة عن كل نشاط موجود في النموذج، في محاولة منها لوضع طريقة قياسية لأسلوب تصميم نظامها التعليمي المستخدم في التدريب، مما يؤدي إلى زيادة وقت وتكلفة تطوير البرنامج التدريبي. ثالثاً، يتضمن تصميم النظام التعليمي نقطة طرفية: وهي التقييم. مع ذلك، يتضمن التصميم التعليمي الجيد عملية تكرارية من التصميم والتنفيذ والتقييم وإعادة النظر في الاحتياجات التي تم تصميم البرنامج لتلبيتها، هذا بالإضافة إلى بيئة التعلم، وانتقال التدريب وجميع الأنشطة الأخرى في عملية تصميم النظام التعليمي. ورغم تلك الانتقادات، فإنه يمكن اعتبار نموذج تصميم النظام التعليمي بمثابة مجموعة من التوجيهات التي يتعين على المدربين اتباعها لضمان التدريب الفعال.

إن عملية تصميم التدريب يجب أن تكون ممنهجة ومرنة بدرجة تجعلها تتكيف مع احتياجات العمل. ويمكن إنجاز خطوات مختلفة في الوقت نفسه. ولابد أن نأخذ في الاعتبار أن تصميم برنامج تدريبي بصورة غير ممنهجة يؤدي إلى تقليل المزايا التي يمكن الحصول

عليها. على سبيل المثال، فإن اختيار أسلوب للتدريب قبل تحديد الاحتياجات أو التأكد من مدى اســتعداد الموظفين لتلقي التدريب يزيد من احتمالية ألا تكون الطريقة المختارة هي الأكــثر فعالية في تلبية احتياجات التدريب. بل إن التدريب قد لا يكون ضرورياً مما يؤدي إلى إهدار الوقت والمال! إذ قد يمتلك الموظفون المعارف أو المهارات أو السلوكيات المطلوبة لكن قد لا يكون لديهم الحافز لاستخدامها.

يوضــح إدخال التقنيات الحديثة مثل برامج البودكاســتينج (التي ســتناقش في الفصل الثامــن) التحول مــن متدربين يعتمدون على مدرب في مكان واحــد إلى متدربين يتعلمون بشكل مســتقل غير مضطرين إلى التعلم في مكان العمل. ولا يزال تصميم التدريب الجيد بحاجة إلى تحديد احتياجات المتدربين والموارد المتاحة حتى يتمكن المتدربون من اكتساب المعــارف التي يحتاجونها، وتمكينهم مــن الوصول إلى المواد المرجعية وقواعد المعرفة عندما تواجههم مشكلات أو قضايا أو استفسارات متعلقة بالعمل[١٣].

ويعــد تطوير برنامــج تدريبي يعتمد على الإنترنت ويركز على تعليــم المديرين المهارات اللازمــة لإدارة الاجتماعات بشــكل فعــال أحد الأمثلة الجيدة لاســتخدام عمليــة التصميم التعليمي. وتتضمن الخطوة الأولى من العملية، والتي تتمثل في تقدير الاحتياجات، معرفة ما إذا كان المديرون يفتقدون مهارات عقد اجتماعات فعالة تســاعد في تحديد نوع الاجتماعات التي يشاركون فيها. وتتضمن عملية تقدير الاحتياجات إجراء مقابلات مع المديرين بالإضافة إلى متابعة الاجتماعات، كما تحدد عملية تقدير الاحتياجات أنسب الطرق للتدريب.

ونظراً لتباعد المديرين جغرافياً وسهولة استخدامهم لأجهزة الحاسوب، ولحاجة الشركات لبرنامج ذاتي السرعة وذاتي التوجيه يستطيع المديرون إجراءه خلال أوقات الفراغ، فقد اعتبر مصممو التدريب وإدارة الشركة أن التدريب من خلال الإنترنت هو الطريقة المناسبة. ولما كان من المقرر إجراء التدريب من خلال شبكة الإنترنت، كان على المصممين أن يتأكدوا من أن المديرين يمكنهم الاستفادة من الإنترنت وأنهم على دراية بأدواته (مثل متصفح الويب)، ويرتبط ذلك بتحديد مدى استعداد المديرين للتدريب.

وتمثلت الخطوة التالية في إنشاء بيئة تعلم إيجابية على الإنترنت. وقد تأكد المصممون من ذكر أهداف البرامج للمتدربين بوضوح، كما قاموا بتوفير فرص للتدريبات والحصول على

تغذية راجعة في برنامجهم. فعلى سبيل المثال، طُلِب من المتدربين إعداد مخطط بالخطوات التي يجب اتخاذها لعقد اجتماع فعال. كما وضع المصممون داخل البرنامج نظاماً للتغذية الراجعة يوضح للمديرين أي الخطوات التي أوردوها كانت صحيحة وأيها كانت بحاجة للتغير. كما وضع المصممون أيضاً اختبارات للتقييم تسمح للمتدربين بالحصول على تغذية راجعة، وطبقاً للدرجات التي يحصلون عليها في الاختبارات فإنهم إما أن يجتازوا هذا المستوى أو الرجوع إلى الاستعانة بمواد سابقة. ويتضمن التقييم اختباراً لمهارات عقد الاجتماعات حيث يجب على المديرين اجتيازه قبل وبعد إتمام البرنامج. وقد تم تخزين اختبارات التقييم في بنك بيانات يمكن للشركة أن تستخدمه في تقييم مدى تحسن مهارات الاجتماع لدى المتدربين مقارنة بمستوياتهم قبل التدريب.

القوى المؤثرة في العمل والتعلم:

يبين الجدول (١-١) القوى التي تؤثر في العمل والتعلم. ومن بين القوى العديدة الموضحة في هذا الجدول والتي تؤثر في كل جوانب حياتنا عولمة الأعمال التجارية والتغيرات الديموغرافية والتقنيات الحديثة والتغيرات الاقتصادية. فهي تؤثر في أسلوب شرائنا للمنتجات والخدمات وكيفية قيامنا بعملية التعلم وطريقة تواصل بعضنا مع بعض والأشياء التي تحظى بتقديرنا سواء في حياتنا بشكل عام أو في وظائفنا[١٤]. كما تؤثر تلك القوى في الأفراد والجماعات والأعمال التجارية والمجتمع. وحتى تستمر الشركات في مواصلة أعمالها فلابد من مواجهة تلك القوى من خلال التدريب الذي يلعب دوراً مهماً في هذا السياق.

الدوائر الاقتصادية:

يشهد الاقتصاد الأمريكي حالياً حالة من الركود، حيث يعد الانكماش الاقتصادي الحالي في الولايات المتحدة الأسوأ منذ سنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية. فقد الاقتصاد ٥,١ مليون منذ بداية ٢٠٠٨ – وهي النسبة الأكبر منذ نهاية الحرب العالمية الثانية – وزاد معدل البطالة ليتجاوز ٨,٥٪ ، وهو المعدل الأعلى منذ ١٩٨٣ [١٥]. ووجد معظم المستهلكين أن منازلهم تفقد قيمتها بالإضافة إلى تدهور كبير في مدخرات التقاعد ودخول الأسر نتيجة لانهيار سوق الأسهم. وكان لذلك الانحدار عدد من الأسباب المحتملة، كان من بينها

فضائح القروض العقارية العالية الخطورة وانهيار كبرى المؤسســات المالية مثل مؤسسة بير ســتارنز (Bear Sterns)، وليمان براذرز (Lehman Brothers)، وميريل لينش (-Merrill Lynch)[١٦].

ولقد أســهمت كل تلك الأخبار الســيئة في غيــاب الثقة في الاقتصــاد وصعوبة حصول المشروعات والعملاء على حد سواء على الائتمان والقروض. ولم تنج من تلك الكارثة معظم الصناعات وبالأخص تجارة التجزئة وصناعة الســيارات والتصنيع والإنشاءات. فقد سجلت مبيعات التجزئة معدلات هبوط عالية خلال موســم إجازات ٢٠٠٨ بســبب تقليص الزبائن لمعدل إنفاقهم في الإجازات. كما سعت أكبر ثلاث شركات متخصصة في صناعة السيارات إلى الحصول على تمويل من الحكومة لتفادي الإفلاس والتخلص من مئات الآلاف من الوظائف. وقــد بلغت البطالة أعلى معدل لها في نهاية موســم ٢٠٠٨ حيث وصل إلى ١٥,٣٪ في قطاع الإنشــاءات، وذلك بســبب تأجيل أو إلغاء إنشــاء المباني الإدارية والســكنية الجديدة. ولم يقتصر ركوداً لاقتصاد على الولايات المتحدة حيث تباطأ بالمثل اقتصاد الصين والهند وانزلقت اقتصاديات أوروبا والمكســيك واليابان إلى الركود. وعلى إثر ذلك قدم الرئيس أوباما اقتراحاً أصــدر الكونغرس بموجبه خطة لتحفيــز الاقتصاد كان الغرض منها خلق فرص عمل وزيادة ثقة المستثمر والعميل. ومع ذلك، فقد لا نلمس أثرها لعدة سنوات قادمة.

إن ضعــف الاقتصاد يعنــي أن تقوم كثير من الشركات بتخفيض القــوى العاملة لديها، وتأجيل الخطط الخاصــة بالعمليات الجديدة والنمو وإعادة النظر في الميزانيات المخصصة للمــوارد البشرية والتدريب والتطوير بهدف خفض التكاليف وإلغاء البرامج غير الضرورية. فعلى سبيل المثال، في يناير من عام ٢٠٠٩، تم الإعلان عن التخلص من أكثر من ٧٠٠٠٠ وظيفة مما أضر بموظفي شركات فايزر (Pfizer)، وتكساس انسترومنتس (Texas Instruments)، وهوم ديبو (Home Depot)، وجــنرال موتورز (General Motors)، وبيونج (Boeing)، وألكوا (Alcoa)، وأندرسين (Andersen)، وورلد ريسلينج انترتينمنت (World Wrestling Entertainment)[١٧]. ومــن ثــم يؤخر الموظفون تقاعدهم كما يعــود الموظفون المحالون للتقاعد حديثاً إلى عملهم مضطرين بســبب الخســائر التي تؤثر في أصول التقاعد الخاصة بهم.

جدول (١-١) القوى المؤثرة في العمل والتعلم

الدورات الاقتصادية
العولمة
القيمة المتزايدة الموجهة نحو رأس المال البشري والأصول غير المادية
التركيز على الارتباط بإستراتيجية العمل
التغيرات في السمات البشرية والتنوع في القوى العاملة
إدارة الموهبة
خدمة العملاء وضمان الجودة
التقنية الحديثة
نظم العمل عالية الأداء

ويشير أحد التقديرات إلى تخطيط الشركات لخفض ميزانيات التدريب بها بنسبة تتجاوز ١٠٪ بسبب الأزمة الاقتصادية[١٨]. ومع ذلك، ففي تلك الظروف الاقتصادية تكون أيضاً الفرصة سانحة للشركات لإعادة النظر والتدقيق في التدريب والتطوير حتى يمكنها تحديد الأنشطة الضرورية لدعم إستراتيجية العمل وتلك التي يفرضها القانون (مثل تدريبات السلامة أو التعامل مع حوادث التحرش الجنسي). بالإضافة إلى ذلك، فإن تقنيات التدريب التي تستخدم برامج الآيبودز (iPods) والتعليم الإلكتروني ستلقى على الأرجح مزيداً من الاهتمام الجاد بهدف تخفيض تكاليف التطوير والتدريب (تكاليف السفر، وأجور المدربين) وزيادة فرص حصول الموظفين على التدريب. فعلى سبيل المثال، تقوم شركة فيليبس إلكترونيكس (Philips Electronics) بتقليص ميزانية التدريب لديها لكنها تواصل عرض برنامج إنسباير (Inspire program) لتدريب موظفيها ذوي الكفاءات الواعدة، خصوصاً في موضوعات تتعلق بإستراتيجية العمل وبتطوير مهاراتهم الإدارية. وتؤمن فيليبس بأن الاستثمار في تطوير المهارات القيادية يساعد الشركة على تفادي حالة الركود ويهيئ اقتصادياتها للتعافي. وبالمثل، فقد حققت شركات إيستاي لودر (Estee Lauder)، التي تعمل في مجال تصنيع مستحضرات التجميل، نسبة أرباح ومبيعات أقل من المتوقع، ونتج عن ذلك تسريح ما يزيد عن٢٠٠٠ عامل خلال العامين التاليين. لكن تلك الشركة لا تزال

تواصـل تقديم برامج تطوير القيادة لديها، تلك البرامـج التي تدعم الابتكار وإدارة التغيير في ظـروف مضطربة. وفي ظل ذلك الركـود، لا يزال الاحتفاظ بالمواهب له أهميته الكبرى. فبعض الشركات تقوم بتشـجيع بقاء الموظفين عن طريق علاوات تقديرية للموظفين الذين يتلقـون عروض عمل من شركات أخرى. ولضمان اسـتمرار الموظفين في العمل، تقوم شركة بيسـت باي (Best Buy) بإجراء مسـوح إلكترونية تحصل من خلالهـا على آراء الموظفين ومقترحاتهم فيما يتعلق بكيفية خفض التكاليف.

العولمة Globalization:

لابد لأي نشـاط حتى ينفتح عـلى الاقتصاد العالمي أن يتم إعـداده بطريقة تُمكنه من تحقيق ذلك الهدف. والآن أصبح التوسـع في الأعمال التجارية العالمية أسـهل من ذي قبل وذلك بفضـل التكنولوجيا. فشـبكة الإنترنت تتيح الحصول على المعلومـات والبيانات في الحال وكذا إرسـالها لكل أنحاء العالم. كما أن الإنترنت والبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو تتيح إبرام عقود تجارية بين شركات تفصلها آلاف الأميال.

ولا تقتـصر العولمة على قطـاع اقتصادي بعينه أو على سـوق منتجات محددة أو على حجم الشركات[١٩]. فالشركات التي ليس لها أنشـطة دولية خارجية قد تشـتري أو تستخدم سلعاً تم إنتاجها في بلدان أجنبية، كما أنها قد تستعين بموظفين ينتمون لثقافات متنوعة أو قد تنافس شركات مملوكة لأجانب تعمل داخل الولايات المتحدة.

تدخل شركات كثيرة إلى الأسـواق العالمية من خلال تصديـر منتجاتها للبلدان الأجنبية، أو عن طريق بناء منشـآت صناعية أو مراكز خدمة في بلدان أخرى أو تشكيل تحالفات مع شركات أجنبية والمشـاركة في التجارة الإلكترونية. فالبلدان النامية مثل تايوان وإندونيسـيا والصين قد تشـكل أكثر من ٦٠٪ من اقتصاديات العالم بحلول ٢٠٢٠ [٢٠]. فعلى سبيل المثال، تسـعى شركة كـوكا كولا (Coca-Cola) لإنشـاء مشروع عالمي لإنتـاج العصائر من خلال اتفاقيـات مع شركات داخل أمريكا اللاتينية وروسـيا والصين[٢١]. كـما أن شركة باور كيربرز المتحـدة (Power Curbers Inc) وهـي شركة صناعية تقع في شـمال كارولاينا تقوم ببيع آلات التشـييد وتصديرهـا لما يزيد على ٧٠ دولة، منها أسـتراليا والصين وأمريكا الوسـطي

وأوروبا الغربية. وقد ساعدتها معداتها من الانتهاء من إنشاء النفق الأوروبي تحت القنال الإنجليزي. ولقد قامت شركة تيكنيكال ماتيريالز (Technical Materials)، وهي شركة قوامها ٢٥٠ موظفاً وتقع في جزيرة رود أيلاند Rhode Island بتصدير نظم مواد عالية التقنية إلى الصين. وفي شركة تكساس إنسترومنتس (TI)، التي يعمل بها قرابة ٣٠٠٠ موظف حول العالم، فإن ٨٠٪ من المبيعات تأتي من خلال عملاء خارج الولايات المتحدة. وأكثر من ٥٠٪ من الهواتف اللاسلكية التي تباع في العالم تشتمل على نظام معالجة الإشارات الرقمية الخاص بشركة تكساس إنسترومنتس.

تجتهد الشركات العالمية في إيجاد موظفين موهوبين والاحتفاظ بهم، وبالأخص في الأسواق الناشئة. وعلى الرغم من انتقال الشركات إلى الصين والهند وشرق أوروبا والشرق الأوسط وجنوب آسيا وأمريكا اللاتينية، إلا أن الطلب على الموظفين الموهوبين يفوق العدد المتوفر. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشركات دائماً ما توظف مديرين ناجحين من جنسية أمريكية لتولي مسؤولية المهام الخارجية لكنهم يفتقرون إلى الفهم الثقافي اللازم لاستقطاب الموظفين الموهوبين وتحفيزهم والإبقاء عليهم. وحتى تتغلب الشركات على تلك المشكلات فإنها تتخذ إجراءات من شأنها إعداد المديرين وأسرهم بشكل أفضل للمهام التي تُسند إليهم في بلدان أجنبية ولضمان توفر فرص التطوير والتدريب للموظفين في شتى أرجاء المعمورة. فيقوم التدريب عبر الثقافات بإعداد الموظفين وأسرهم لفهم ثقافة وأعراف البلد التي سيتوجهون إليها، كما يساعد في تأقلمهم مرة أخرى بعد عودتهم إلى أوطانهم، وستتم مناقشة هذا النوع من التدريب في الفصل العاشر.

تحصل شركة آي بي إم (IBM) على ثلثي مواردها من خارج الولايات المتحدة وتسعى إلى بناء فرق قيادية لتنافس بها في الأسواق الناشئة حول العالم. إذ يكرس برنامج الخدمة المؤسساتية لشركة آي بي إم وقت وخدمات ٦٠٠ موظف لمشروعات في بلدان مثل تركيا ورومانيا وغانا وفيتنام والفلبين وتنزانيا[٢٢]. ويتمثل الهدف من هذا البرنامج في تطوير فريق قيادي لدراسة احتياجات تلك البلدان وثقافاتها بجانب تقديم خدمة مجتمعية قيمة في الوقت نفسه. فعلى سبيل المثال، سافر ثمانية من موظفي شركة آي بي إم من خمس دول مختلفة إلى مدينة تيميسوارا برومانيا، وتم تكليف كل موظف بمساعدة

شركـة مختلفة أو منظمة غير ربحية. فقام مدير تطوير البرمجيات بمسـاعدة شركة جرين فورست (GreenForest)، وهي شركة تصنيع أثاث مكتبي وفندقي ومدرسي وصناعي، على تحقيق هدفها بخفض التكاليف وزيادة كفاءتها من خلال الارتقاء بنظم ومعدات حاسوبية ضروريـة لزيادة الإنتاج والصادرات لأوروبـا الغربية. وعمل موظف آخر لدى منظمة غير ربحية تقدم خدمات للمعاقين من كبار السـن. لقد اكتشف هؤلاء الموظفون أيضاً بأنه إلى جانب تقديمهم المسـاعدة للشركات فإن تلك التجربة ساعدتهم على فهم الفروق الثقافية، وعـلى تحسـين مهارات العمـل الجماعي والتواصـل وتكوين فكرة عن التسـويق العالمي وإستراتيجياته.

مجموعـة إيـه. بي مولـر- مارسـك (GroupA. P. Moller-Maersk) هـي إحدى المجموعات الرائدة عالمياً في مجال خدمات الشحن والنقل والإمدادات اللوجستية[٢٣]. حيث تتميز تلك المجموعة بسياسـة توظيفية شـديدة الانتقائية فضلاً عن ممارسـات التدريب والتطوير الشاملة التي تنتهجها. ففي المستوى الأوَّلي من برنامج مارسك التعليمي للشحن الـدولي، يتـم اختيار المتقدم للوظيفـة من بين ما يقارب ٢٠٠ متقـدم. ويكلف الموظفون الجـدد بمهام وظيفية تسـاعدهم على فهم الشركة بأكملها وفهـم عملياتها الدولية، وليس فهـم جانب وظيفي واحد فقط. كما تقدم الشركة أيضاً تدريباً موسـعاً وتقييماً للمديرين الواعدين وتقدم أيضاً تغذية راجعة منتظمة لجعل الموظفين في حالة تركيز دائم على الأمور التي يحتاجونها لتحقيق أهدافهم المهنية.

وتعني العولمة أيضاً أن الموظفين العاملين داخل الولايات المتحدة قد يكونون من بلدان أخرى. وفي هذا السياق نجد أن الولايات المتحدة تستوعب أكثر من مليون مهاجر، بعضهم غـير شرعي. إذ يقدم المهاجرون مواهب علمية بجانب شـغلهم لوظائف منخفضة الأجر. ومن المرجح أن يضيف المهاجرون مليون فرد إلى القوى العاملة كل عام حتى عام ٢٠١٢ [٢٤]. كما سـيتعاظم تأثير الهجرة بشكل خاص في مناطق معينة بالولايات المتحدة، مثل الولايات الواقعة على ساحل المحيط الهادي، حيث يمثل المهاجرون ٧٠٪ من الموظفين الجدد بالقوى العاملة[٢٥]. ويحتاج الكثير من هؤلاء المهاجرين إلى التدرب على فهم ثقافة الولايات المتحدة. كما سيحتاج موظفو الولايات المتحدة إلى تعلم مهارات معينة لتحسين قدرتهم على التواصل

مع الموظفين القادمين من ثقافات أخرى. ولم تغير هجمات ٩/١١ الإرهابية من الاستعانة بالمهاجرين لكنها أثارت قضايا متعلقة بالأمن، مما نتج عنه زيادة في التقصي والدراسة عند اعتماد التأشيرات (وانتظار أطول لاعتماد التوظيف).

كما يقصد بالعولمة أيضاً أن تقوم الشركات الأمريكية بنقل وظائفها إلى خارج الولايات المتحدة، حيث يشير مصطلح نقل الخدمات إلى الخارج (Offshoring) إلى عملية نقل الوظائف من الولايات المتحدة لمواقع أخرى في العالم. فعلى سبيل المثال، يُطلب من كثير من الموظفين الفنيين أن يقوموا بتدريب بدلائهم من الأجانب الذين يعودون لأوطانهم بمجرد الانتهاء من التدريب[٢٦]. ومن ثم فالعاملون الأمريكيون إما أن يفقدوا وظائفهم أو تُعرض عليهم وظائف أقل أجراً. وهناك ثلاثة أسباب لذلك: الأول، أن برنامج تأشيرات الولايات المتحدة يسمح للشركات بنقل العاملين من مكاتبها في الخارج إلى الولايات المتحدة لمدة سبعة أعوام. وهنا يمكن أن يستمر العامل في تقاضي الأجر نفسه الذي كان يتقاضاه في بلده الأم وهو بالطبع يقل كثيراً عن الأجور التي يتقاضاها الموظفون الأمريكيون (فمثلاً يتقاضى المبرمجون الهنود قرابة ١٠ دولارات في الساعة في حين يتقاضى المبرمجون الأمريكيون ٦٠ دولاراً في الساعة). ثانياً، أن الكليات الأمريكية تخرج نسبة أقل من المطلوب من المهندسين المولودين في الولايات المتحدة، ولذا تضطر الشركات للبحث في الخارج عن أفضل الموظفين لشغل تلك الوظائف. فالصين تخرج قرابة أربعة أضعاف المهندسين على الرغم من أنهم لا يتلقون نفس مستوى تدريب المهندسين الأمريكيين[٢٧]. وتخرج اليابان ضعف عدد المهندسين، في حين تخرج كوريا الجنوبية تقريباً نفس عدد المهندسين الأمريكيين. ثالثاً، أنه يمكن الحصول على مهندسين أعلى موهبة من خارج الولايات المتحدة.

على العكس من شركة هيوليت باكارد (Hewlett-Packard)، وهي شركة تصنيع أجهزة حاسوب وطابعات، بدأت بتشغيل أول دفعة من العاملين الأجانب لديها بعد مرور ٢٠ عاماً من تأسيسها عام ١٩٣٩، فإن شركةجوجل (Google) قامت بتشغيل موظفين لديها من خارج الولايات المتحدة بعد بدء تشغيل محرك البحث عام ١٩٩٨بثلاثة أعوام فقط[٢٨] . أما شركة أوفيس تايجر (Office Tiger) التي تقدم خدمات تجارية للبنوك وشركات التأمين وعملاء آخرين فلديها ٢٠٠ موظف في الولايات المتحدة و٢٠٠٠ في جنوب الهند. وسواء كان العملاء بحاجة إلى إعداد أعمالهم في صورة بحوث مطبوعة أو بحوث تسويقية، فبإمكان

الموظفــين الهنود تقديم أعمالهم عبر الإنترنت. ونظــراً لأن العمال الهنود يتقاضون إجمالاً ما يعادل خمس أجر الوظائف المماثلة بالولايات المتحدة، فإن أوفيس تايجر تقدم أســعاراً جذابة لمنتجاتها. ولذلك فإن الشركة تنمو وتتوقع أن يكون ثلثي موظفيها في المستقبل من الهنــد وسريلانكا وبلدان أخــرى غير الولايات المتحدة[٢٩]. وبغــض النظر عن حجم الشركة، فــإن الموهبة التي تتوفر في الولايات المتحدة تجدهــا في بلدان خارجية لكن بتكلفة أقل[٣٠]. وهنــاك شركة جين ٣ بارتنر (GEN3 Partners)، وهي شركة تتخذ من ولاية بوســطن مقراً لها وتتخصص في ابتكار المنتجات، ولديها معمل بحث وتطوير في سانت بيترسبيرغ، بروسيا، يعمل به تسعون عالماً وباحثاً يحمل كل منهم درجات علمية عليا. من المعروف عن روسيا أنهــا بلــد ذات تفوق علمي ورواتب المواهــب بها أقل من نظيراتهــا في الولايات المتحدة. وبالنســبة للــشركات الصغيرة مثل كوبلــت جــروب (Cobalt Group)، الواقعة في مدينة ســياتل بولاية واشنطن، وهي شركة تقدم خدمات سيارات عبر الإنترنت وتبلغ تكاليف اليد العاملة لديها الذين يبلغون ٥٠ مهندساً يعملون بقسم البحث والتطوير بأحد مراكز التقنية بالهند قرابة ثلث تكاليف اليد العاملة داخل الولايات المتحدة.

ومــع ذلك، فنتيجة لأحداث ٩/١١ ونظراً لحرص الحكومة على حصول الموظفين الأمريكيين على أولوية شــغل الوظائف داخل الولايات المتحدة، فقــد صعبت لوائح الهجرة الجديدة من إمكانية حصول المهاجرين على فرص عمل، مع عدم زيادة عدد التأشيرات المسموح بإصدارها في الآونة الأخيرة. فعلى سبيل المثال، لم يتم توفير إلا ٦٥٠٠٠ تأشيرة (H-1B) خاصة بالموظفين والعاملين في عام ٢٠٠٨، وتم الانتهاء من تسليمها جميعاً في اليوم الأول من إصدارها[٣١].

زيادة قيمة الأصول ذات القيمة غير الملموسة ورأس المال البشري:

تهتم حالياً الكثير من الشركات بالأصول ذات القيمة غير الملموســة ورأس المال البشري كسبيل لكسب ميزة تنافسية. ويمكن أن يساعد التدريب والتطوير في رفع القدرة التنافسية للشركــة من خــلال زيادة قيمة الشركة بشــكل مباشر من خلال المســاهمة في أصولها غير المادية. وتشتمل قيمة الشركة على ثلاثة أنواع من الأصول المهمة بحيث تتمكن من خلالها من توفير الســلع والخدمات وهي: الأصول المالية (النقد والأوراق المالية)، والأصول المادية (الممتلــكات والمصانع والمعدات)، والأصول غير المادية. ويقــدم الجدول (١-٢) أمثلة على

الأصـــول غير المادية، وهي التي تشـــتمل عـــلى رأس المال البشري ورأس المـــال من العملاء ورأس المـــال الاجتماعي ورأس المال الفكري. ويشـــير رأس المال البشري إلى مجمل الخصال والخبرات الحياتية والمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار وأيضاً مســـتوى النشاط والحماس التي يستثمرها موظفو الشركة في أعمالهم[٣٢].

جدول (١-٢) أمثلة على الأصول غير المادية

رأس المال البشري:
• المعرفة الضمنية
• التعليم
• المعرفة المرتبطة بالعمل
• الكفاءة المرتبطة بالعمل
رأس المال من العملاء:
• بناء علاقات مع العملاء
• العلامات التجارية
• ولاء العملاء
• منافذ التوزيع
رأس المال الاجتماعي:
• ثقافة المؤسسة
• فلسفة الإدارة
• ممارسات الإدارة
• نظم الشبكات غير الرسمية
• علاقات التدريب والتوجيه
رأس المال الفكري:
• براءات الاختراع
• حقوق النشر
• الأسرار التجارية
• الملكية الفكرية

المصدر:

L. Weatherly، Human Capital – The Elusive Asset (Alexandria، VA: SHRM Research Quarterly، 2003); E. Holton and S. Naquin، "New Metrics for Employee Development، " Performance Improvement Quarterly 17 (2004); 56-80; M. Huselid، B. Becker، and R. Beatty، the Workforce Scorecard (Boston، MA: Harvard University Press، 2005).

يُقصد برأس المال الفكري المعرفة المنظمة المدونة الموجودة بالشركة. أما رأس المال الاجتماعي فيشير إلى العلاقات الموجودة في الشركة، في حين يشير رأس المال من العملاء إلى قيمة العلاقات القائمة مع أشخاص أو منظمات أخرى خارج الشركة لتحقيق أهدافها (مثل، العلاقات القائمة مع الموردين والعملاء والبائعين والمكاتب الحكومية). وتتساوي قيمة الأصول ذات القيمة غير الملموسة مع قيمة الأصول المادية والمالية، غير أنها أشياء غير ملموسة وليست نقدية.

لقد اتضح أن الأصول ذات القيمة غير الملموسة هي المسؤولة عن القيمة التنافسية للشركة. وكشفت دراسة أجرتها «الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير American Society for Training and Development» على أكثر من ٥٠٠ شركة ذات تداول عام داخل الولايات المتحدة عن أن الشركات التي وجهت معظم استثماراتها للتدريب والتطوير حققت عوائد للمساهمين أعلى بنسبة ٨٦٪ من الشركات التي كانت استثماراتها قليلة في التدريب والتطوير، كما أنها حققت عائداً بنسبة ٤٦٪ عن متوسط السوق[٣٣]. إن للتدريب والتطوير تأثيراً غير مباشر في رأس المال البشري لأنه يؤثر في التعليم، المعرفة المرتبطة بالعمل، والكفاءة، وعلاقات العمل. كما أن التدريب والتطوير لهما تأثير غير مباشر في المستهلك وفي رأس المال الاجتماعي عبر مساعدة الموظفين على تقديم خدمة أفضل للعملاء ومن خلال تزويدهم بالمعارف اللازمة للحصول على براءات اختراع وملكية فكرية.

كما تسهم الأصول ذات القيمة غير الملموسة في إكساب الشركة ميزة تنافسية لأنه من الصعب نسخها أو تقليدها[٣٤]. فعلى سبيل المثال، إذا ما استعرضنا الشركات العاملة في صناعة الطيران، نجد أن شركة ساوث ويست آيرلاينز (Southwest Airlines) دائمة الربح وتحتل مرتبة متقدمة من حيث وصول رحلاتها في المواعيد وغيرها من مؤشرات نجاح خدمات الخطوط الجوية[٣٥]. وأحد المميزات التي تميز شركة شركة ساوث آيرلاينز عن منافساتها هي كيفية معاملتها لموظفيها. فعلى سبيل المثال، تتبنى شركة ساوث ويست سياسة عدم تسريح العمال، بل وقد استطاعت الحفاظ على تلك السياسة في الأوقات الصعبة في صناعة الطيران بعد أحداث ٩/١١. كما تؤكد الشركة أيضاً على التدريب والتطوير لتزويد موظفيها بمهارات القيام بوظائف متعددة. وتسمح تلك الميزة بسرعة تنظيف طائرات الشركة وصيانتها في المطارات حيث إن الموظفين يتمتعون بمجموعة من المهارات

المتعـددة التي يمكن تطبيقها في مجالات متنوعة تتعلق بتجهيز الطائرة للمغادرة. ونتيجة لهذه السياسات الخاصة بالموارد البشرية، تجد موظفي الشركة مخلصين ومنتجين ويتمتعون بالمرونة (مما يسـهم في نجاح شركة الطيران). وقد توجد شركات طيران أخرى لديها أصول مالية بمعدلات مشابهة أو أعلى أو قد تمتلك أصولاً مادية مشابهة لتلك التي تمتلكها ساوث ويست (مثلاً، نفس نوع الطائرات والممرات)، ولكن ما يسهم في نجاح الشركة ويمنحها ميزة تنافسـية هو أصولها غير الملموسـة المتمثلة في رأس المال البشري. فشركتا الخطوط الجوية الأمريكية (American Airlines) والخطوط الجوية المتحدة (United Airlines) تمتلكان أصولاً مالية ومادية مشابهة (أو أعلى!) لكن لم يكتب لهما النجاح كمنافستين لشركة ساوث ويست في تقديم رحلات جوية على الطرق الجوية نفسها.

وبفضل إدراك السـيد/جون تشـامبرز، المدير التنفيذي لشركة سيسكو سيستمز (Cisco Systems)، لأهميـة رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، قام بتحويل الشركة من شركة لا تقـدم سـوي منتج أسـاسي واحد أو اثنين، حيـث لا يتخذ أهم القـرارات إلا أعلى عشرة موظفين بالشركة، إلى كيان تقوم فيه شـبكات مجالس وهيئـات موظفين وتطبيقات الويب ٢. ٠ بتشـجيع التنفيذيين على العمل سـوياً[٣٦]. فالآن يشـترك قادة وحدة العمل في تحمل مسـؤوليات نجـاح بعضهم البعض. لذا فقد تم تصميم دليل شركة سيسـكو لمسـاعدة أي شـخص داخل الشركة على أن يجد إجابات للأسئلة، أو يشاهد عرضاً توضيحياً لمنتج، أو يجد الشخص المناسب للتحدث مع عميل بأية لغة، وفي أي مكان بالعالم. ونتيجة لتحسن تعاون شركة سيسكو سيستمز المباشر والإلكتروني، استطاعت ضخ المنتجات في الأسواق بشكل أسرع.

يتناول كل من الفصل السـابع والثامن والتاسـع أنشـطة تدريب وتطوير معينة تسهم في تطوير رأس المال البشري والاجتماعي. فيتناول الفصل السـادس كيفية قياس رأس المال البشري، تحت عنوان تقييم التدريب. أما بخصوص قيمة الأصول ذات القيمة غير الملموسة ورأس المال البشري فإن لها ثلاثة آثار هامة:

١. التركيز على العاملين في مجال المعرفة.

٢. التزام الموظفين.

٣. زيادة التركيز على التكيف مع التغيير والتعلم المستمر.

التركيز على العاملين في مجال المعرفة:

يمثــل أحــد الطرق التي من خلالها يمكــن لشركة ما أن تزيد من أصولها غير الملموســة خصوصاً رأس المال البشري هو أن تركز على استقطاب وتطوير الموظفين العاملين في مجال المعرفة والاحتفاظ بهم. فالعاملون في مجال المعرفة هم موظفون لهم إسهاماتهم في الشركة ليــس من خلال العمــل اليدوي بل من خلال معارفهم، ســواء عن العمــلاء أو عن إحدى الجوانب المعرفية المتخصصة. فالأمر ليس مجرد إلزام الموظفين بأداء مهام معينة، بل يجب عليهــم توزيع معرفتهم على الآخريــن والتعاون في إيجاد الحلول. يقدم العاملون في مجال المعرفــة معارف متخصصة قــد لا يعرفها مديروهم، مثل معلومات عن العملاء، كما يعتمد المديــرون عليهم في نشر تلك المعلومات. ويُتــاح الكثير من فرص العمل للعاملين في مجال المعرفــة. فقد يتركون شركة ما وينقلون معارفهم إلى منافســتها إذا ما أرادوا ذلك. وهناك طلب على توظيف العاملين في مجال المعرفة نظراً لتزايد الوظائف التي تكون بحاجة إليهم.

التزام الموظفين:

لا تتم الاســتفادة الكاملة من معرفة الموظفين إلا من خــلال نمط إدارة يركز على إشراك هؤلاء الموظفين. يشــير التزام الموظفين إلى الدرجة مدى انشغال الموظفين الكامل بأعمالهم ومدى التزامهم بأداء وظائفهم والعمل لصالح شركتهم[٣٧]. لا شك أن الموظفين الذين يقومون بأعمالهــم ويلتزمون بالعمل لصالح شركاتهم يضيفون إلى تلك الشركات ميزة تنافســية، مثل زيادة الإنتاجية وتحســين خدمة العملاء انخفاض معدل تدوير العمالة[٣٨]. وإذا طرحنا سؤالاً عــن مدى التزام الموظفين في الشركات الأمريكية، نجد أن دراســة تــم إجراؤها على ٥٠٠٠٠ موظفــاً في شركات مختلفــة أوضحت أن قرابة ١٣٪ من الموظفين غــير ملتزمين، وهم من لا يقدمون سوى إسهامات ضعيفة ولا يبذلون إلا الحد الأدنى من الجهد عند القيام بوظائفهم، ومن المرجح تركهم لشركاتهم، في حين تبين أن ٧٦٪ من الموظفين لديهم درجة التزام متوسط. ويعني هذا أنهم يلتزمون إلى حد ما بالعمل لصالح الشركة ويؤدون وظائفهم بالمستوى الذي يريده مديروهم. في حين يتميز ١١٪ فقط من الموظفين الذي خضعوا للدراســة بمســتويات التزام مرتفعة. ويعني هذا أنهم يلتزمون بالعمل لصالح شركاتهم بشكل كبير وهم أصحاب الأداء العالي الذين يساعدون غيرهم من الموظفين في أعمالهم، ويتطوعون لتحمل مسؤوليات

جديدة، بل ويتطلعون دوماً لمعرفة طرق تحسن من أدائهم لوظائفهم[٣٩]. ولعل أفضل السبل لفهــم أداء الموظفين هــو أن تنظر إلى كيفية قياس الشركات لالتــزام موظفيها. حيث تقوم الشركات بقياس مستويات التزام موظفيها من خلال إجراء دراسات مسحية للآراء والتوجهات. وعلى الرغم من أن نوعيات الأسئلة التي يتم طرحها في تلك الدراسات تختلف من شركة إلى شركة أخرى، إلا أنه ومن خلال البحث تبين أن الأسئلة عموماً تقيس موضوعات مثل الاعتزاز بالعمل في الشركة، والرضا عن الوظيفة، وتوقعات نمو الشركة مســتقبلاً، وفرصة القيام بعمل صعب[٤٠]. ولعل من المعروف أن أداء الموظفين يتأثر بمعظم ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريــب والتطوير. وقد أجرت "الجمعية الأمريكيــة للتدريب والتطوير" (ASTD) دراسة على متخصصي التعلم والمواد البشرية الرفيعي المستوى وكشفت عن أن أكثر من ٥٠٪ من معدل التزام الموظفين المســجل قد تأثر بمعدل تكرار ونوعية وعدد فرص التعلم المتاحة في مكان العمل، وبرامج توجيه الموظفين، والتعلم المكتســب أثناء القيام بمهام العمل (وهو شــكل من أشكال أنشــطة التطوير)[٤١]. ويتيح التدريب والتطوير للموظفين فرصة للتطوير الشخصي داخل الشركة ويساعد على تزويد الشركة بالمعارف والمهارات التي تحتاجها لكسب ميزة تنافســية. ومما يساعد في بناء التزام الموظف بالعمل لصالح الشركة استخدام أساليب تقديــم تدريب تزود الموظفــين بالمرونة في تعلمهم الذاتي مع الموازنة في الوقت نفســه بين مسؤوليات العمل والمتطلبات الأخرى.

التغيير والتعلم المستمر:

تحتــاج الشركات بجانب توظيف العاملين في مجال المعرفة والاحتفاظ بهم إلى أن تكون قادرة على التكيف مع التغير. ويشير التغيير إلى تبني الشركة لفكرة أو سلوك جديد. ومن بين العوامل الكثيرة التي تدفع الشركة للتغير صور التقدم التقني والتغيرات في القوى العاملة أو لوائح الحكومة والعولمة وظهور منافسين جدد. إن التغيير أمر حتمي في الشركات بسبب تناقــص دورات حياة المنتجات والشركات وجميع الصناعات[٤٢]. وســتتم مناقشــة خصائص عملية التغيير الفعال في الفصل الثالث عشر.

في البيئة المتغيرة يتعين على جميع الموظفين تبني فلســفة تعلم معينة، فنجد أن بعض المنظمات المتعلمة تتبنى ثقافة التعلم مدى الحياة، مما يمكن كل الموظفين من الاستمرارية

في تحصيـل المعرفة ومشـاركتها، كـما لا تتوقف التحسـينات التي تهـدف إلى رفع جودة المنتجـات والخدمـات بانتهاء التدريب الرسـمي[٤٣]. ولابد أن تتوفـر للموظفين الموارد من المـال والوقت والمضمون (الدورات والخبرات وفرص التطوير) لزيادة ما لديهم من معرفة. ويلعب المديرون دوراً فعالاً في تحديد احتياجات التدريب والمسـاعدة في ضمان اسـتخدام الموظفين للتدريب في أعمالهم. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي تشـجيع الموظفين بشـكل فعال على مشـاركة المعرفة مع زملائهم ومجموعات العمل الأخرى في الشركة باسـتخدام البريد الإلكـتروني والإنترنت[٤٤]. يتنـاول الفصل الخامـس منظمات التعلـم وإدارة المعرفة بشيء مـن التفصيل. وحتى يقدر لمنظمـة تعليمية أن تنجح، لابد أن تتعـاون فرق الموظفين في تلبية احتياجات العملاء، وينبغي أن يُمكِّن المديرون الموظفين من مشـاركة المعرفة وتحديد المشكلات واتخاذ القرارات، مما يتيح للشركة باستمرار التجريب والتطور.

ومـع تزايد عدد الـشركات التي تعتمـد على المعرفـة، فمن الأهمية بمـكان أن تعزز عملية التعلم وتسـتغلها على مسـتوى الشركة وفرق العمل والموظفين. إن معامل باكمان (Buckman Laboratories) معروفة بممارسات إدارة المعرفة[٤٥]. حيث تطور هذه المعامل نوعيـة معينة من الكيماويات وتسـوقها. لقد وضع السـيد/ روبرت باكـمان وهو المدير التنفيذي للشركة، ثقافة مؤسسة وتقنية وعمليات تشغيل من شأنها التشجيع على مشاركة المعرفة. فالموظفون يمتلكون أجهزة حاسوب محمولة ولذا بإمكانهم مشاركة المعلومات في أي مكان وفي أي وقت باسـتخدام الإنترنت. وتكافئ الشركة الابتكار وخلق المعرفة وتبادلها مـن خلال تضمين مبيعات المنتجات الجديـدة بوصفها جزءاً من تقييم أداء الموظفين. كما غير باكمان أيضاً تركيز قسـم نظم المعلومات في الشركة، وذلك بإعادة تسـميته بقسم نقل المعرفة حتى يكون أكثر ملاءمة للخدمة المفترض تقديمها.

وفي شركـة أميركان اكسـبريس (American Express)، تم تغيير الاسـم التجاري من «تدريب العمليات» (Operations Training) إلى ما يعرف اليوم بشـبكة تعليم أميركان إكسـبريس (American Express Learning Network)[٤٦]. ويتمثـل الهـدف الجديد للإدارة في تنظيم القوى العاملة لدى أميركان إكسـبريس بشكل تستطيع من خلاله خدمة عملائها بشـكل أفضل. وهناك أيضاً مركز تعليم جراينجر في شركة دابليو دابليو جراينجر

(W. W. Grainger) الذي تم تخصيصه لتطوير مندوبي المبيعات وخدمة العملاء لزيادة فهم عمليات العملاء وتحسين وضع عروض البرامج التدريبية لتلبية احتياجات الأعمال. كما أنه يرعى تجارب التعلم بناء على إستراتيجية الشركة خصوصاً تلك التي يطلبها كبار المديرين.

التركيز على الارتباط بإستراتيجية العمل:

مع الأخذ في الاعتبار الدور المهم الذي تلعبه الأصول ذات القيمة غير الملموسة ورأس المال البشري في قدرة الشركة على المنافسة، بدأ المديرون يدركون دوراً أكثر أهمية للتدريب والتطوير بصفتهما وسيلتين لدعم إستراتيجية عمل الشركة، ونعني بذلك خططها لتحقيق أهداف كبيرة مثل ربحية الشركة ونصيبها في السوق وجودة خدماتها. يتوقع المديرون من محترفي التدريب والتطوير القيام بتصميم وتطوير الأنشطة التعليمية التي ستساعد الشركة على تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح وتحقيق أهدافها التجارية. وستتم مناقشة التدريب الإستراتيجي بتفصيل أكبر في الفصل الثاني.

تغيير العوامل الديموغرافية وتنوع القوى العاملة:

تواجه الشركات تحديات متنوعة نتيجة للعوامل الديموغرافية المتزايدة وتنوع القوى العاملة. حيث يمثل السكان أهم عامل في تحديد حجم وشكل القوى العاملة، المكونة من الأفراد الذين يعملون أو الباحثين عن عمل. فمن المتوقع أن تزيد القوى العاملة المدنية بمعدل ١٣ مليوناً من عام ٢٠٠٦ وحتى عام ٢٠١٦، لتصل إلى ١٦٤٢ مليوناً بحلول عام ٢٠١٦ . ومن ثم ستصبح القوى العاملة أكبر سناً وأكثر تنوعاً في الثقافات عن أي وقت مضى خلال الأربعين عاماً السابقة.

زيادة تنوع الأعراق والأجناس:

سيستمر التنوع الجنسي والعرقي الذي تشهده القوى العاملة الأمريكية في الازدياد بسبب الهجرة وزيادة مشاركة الأقليات في القوى العاملة وارتفاع معدلات خصوبة الأقليات. ففي الفترة بين عامي ٢٠٠٦ و٢٠١٦، يتوقع أن تكون معدلات زيادة الأمريكيين من أصول

أسبانية أسرع بكثير من معدلات الأمريكيين البيض من غير الأصول الإسبانية[٤٧]. ومن المتوقع بحلـول عـام ٢٠١٦ أن يكون ٨٠٪ من القوى العاملة من البيـض و١٢٪ من الأمريكيين من أصول إفريقية و٨٪ من الأسيويين وغيرهم من مجموعات ثقافية أو عرقية أخرى. وسيكون ١٦٪ تقريبـاً مـن القوى العاملة من أصول أسـبانية. ويمكن إرجاع سـبب زيادات القوى العاملة من أصول أسـيوية أو إسـبانية إلى الهجرة ومعدلات المواليد فوق المتوسـطة. كما يتوقع زيادة مشـاركة النسـاء في القوى العاملة من كل المجموعـات العمرية تقريباً. ولا يقتـصر الأمر على ضرورة مواجهة الشركات لقضايا الجنس والنوع والعرق والجنسـية حتى توفـر بيئة عمـل عادلة، بل عليها أيضـاً أن تضع برامج تدريبية لمسـاعدة المهاجرين على اكتساب المهارات الفنية ومهارات خدمة العملاء اللازمة في اقتصاد الأعمال الخدمية.

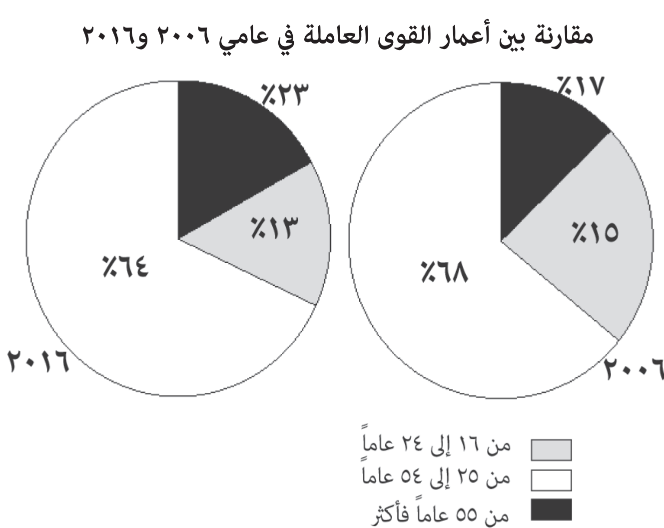
القوى العاملة من كبار السن:

يقارن الشكل (١-٢) بين التوزيع المتوقع لأعمار القوى العاملة في عام ٢٠٠٦ وعام ٢٠١٦ . ففي عام ٢٠١٦، سـيتراوح عمر جيل الطفرة السـكانية (سـنوات ما بعـد الحرب العالمية الثانية) بين ٥٠ إلى ٦٨ عاماً، وستزيد نسبة تلك المجموعة العمرية بشكل ملحوظ في الفترة من ٢٠٠٦ إلى ٢٠١٦. وسـتواصل أعمار القوى العاملة ارتفاعها ويقل حجم القوى العاملة الشـابة التي تتراوح بين ١٦ و٢٤ عاماً إلى أدنى مسـتوياتها في غضون ٣٠ عاماً. ومن المتوقع لقطاعات القوى العاملة التي تبلغ ٥٥ عاماً فأكثر أن ترتفع بنسبة ٤٧٪ فيما بين عامي ٢٠٠٦ و٢٠١٦، بمعدل يزيد عن خمسة أضعاف نسبة النمو المتوقعة للقوة العاملة بأكملها والتي تبلغ ٨,٥٪[٤٨]. ومن المتوقع أن تزيد نسـبة مشـاركة الذين يبلغون ٥٥ عاماً فأكثر في القوى العاملة نظراً لأن كبار السـن يعيشـون حياة أطول وأصح عـن ذي قبل، وهو ما يتيح لهم فرصة زيادة سنوات عملهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن ارتفاع تكلفة التأمين الصحي وانخفاض المنافع الصحية سـيجعل كثير من العاملين يسـتمرون في أعمالهم بغية الحفاظ على التأمين المقدم من صاحب العمل أو سيحفزهم على الرجوع إلى أعمالهم بعد التقاعد للحصول على تأمين صحي من صاحب العمل. أضف إلى ذلك أن الاتجاه نحو وضع خطط معاش حسب مسـاهمات الأفراد فيها، وليس على عدد سنوات خدمتهم، سـيقدم حافزاً إضافياً للعاملين الأكبر سناً لمواصلة العمل.

إن زيــادة أعمار الســكان ســوف تعني أن الــشركات قد تقوم بتعيين قــدر متزايد من العاملين كبار الســن؛ إذ يمارس الكثير منهم حياته المهنية الثانية أو الثالثة. هناك من كبار الســن من يرغــب في العمل في حين يقول الكثــيرون إنهم يخططون لمعــاش عمل. فعلى الرغــم من وجــود خرافات بعكس ذلك، إلا أن أداء العامــل وتعلمه في معظم الوظائف لا يتأثر عكســياً بالتقدم في الســن٤٩؛ إذ يرغب العاملون كبار الســن في تعلم تقنية جديدة وهم قادرون على ذلك. وهناك اتجاه متصاعد يتعلق بالعاملين كبار الســن المؤهلين الذين يطلبون عملاً بدوام جزئي أو لبضعة أشــهر في كل وظيفة بوصفها وسيلة للانتقال للمعاش. وبهذا يقوم الموظفون والشركات بإعادة تعريف التقاعد ليشمل مشواراً مهنياً ثانياً بالإضافة إلى القيــام بواجبــات عمل مؤقت وبدوام جزئي. وهناك مصدر آخــر لتنوع القوى العاملة وهو فتح باب العمل بشكل أوسع للموظفين الذين يعانون من الإعاقة.

شكل (١-٢)

مقارنة بين أعمار القوى العاملة في عامي ٢٠٠٦ و٢٠١٦



المصدر:

M. Toossi، “Labor Force Projections to 2016; More Workers in Their Golden Years، “ Monthly Labor Review (November 2007): 33-52.

نظـراً لهــذا التنوع، فمن غير المتوقـع أن يكون لدى كل العاملين قيم عمل متشــابهة. فيقــترح البحث في هذا الســياق لرفع مســتوى التحفيز لدى الموظفــين إلى أقصى حد وكذا التزامهــم بتحقيق أهداف الشركــة، فلابد من إعطائهم الفرصة لتنميــة مهاراتهم وتحقيق مصالحهم والموازنة بين أنشطة العمل وغيرها من الأنشطة.

ولنأخذ مثالاً مكتبة بوردرز جروب (Borders Group) وكيف أنها تستفيد من موظفيها كبار الســن من خــلال توظيفهم والاحتفاظ بهم[٥٠]. فنظــراً لأن ٥٠٪ من عمليات شراء من الكتــب في الولايــات المتحدة يقوم بها عملاء تزيد أعمارهم عــن ٤٥ عاماً، فقد أيقنت تلك المكتبة بأن العاملين كبار السن يمكنهم التواصل بشكل أفضل مع العملاء. ولذا فقد أضافت بوردرز مزايا طبية تشمل علاج الأسنان للعاملين بدوام جزئي بهدف استقطاب الموظفين كبار الســن والاحتفاظ بهم. وتخطط الشركة لتبني برنامج «جواز ســفر» الذي يهدف إلى تمكين الموظفين من العمل لنصف الوقت في أحد أقاليم البلد والنصف الآخر في فرع آخر للمكتبة في إقليــم آخر. وهذا يفي باحتياجات العاملين كبار الســن الذين قد ينتقلوا إلى مناخ أدفأ مثل فلوريدا في شــهور الشــتاء، وفي المقابل يقضون باقي شهور السنة في مناطق أخرى من الولايات المتحدة. وتبلغ نسبة الموظفين الذين تخطوا سن الخمسين في بوردرز ١٦٪، وهو ما يزيد بنسبة ٧٥٪ عما كان عليه الحال عند تطبيق البرنامج لأول مرة. ولاستثمار بوردرز أثر إيجابي على معدل الاحتفاظ بالموظفين. فمعدل تدوير العمالة التي تتجاوز ســن الخمسين في بوردرز كان أقل ١٠ مرات من معدل تدوير العمالة دون الثلاثين عاماً، كما انخفض معدل التدوير بنسبة ٣٠٪ منذ بدء البرنامج.

يبين الجدول (١-٣) كيف يمكن للشركات أن تستخدم هذا التنوع المتزايد في التمتع بميزة تنافسية.

جدول (١-٣) كيف يمكن الحصول على ميزة تنافسية من خلال إدارة التنوع الثقافي

المتغير	الأسس المنطقية
١- التكلفة	مع تزايد تنوع العمالة في المنظمات تزيد تكلفة أي عمل بسيط يهدف إلى دمج الموظفين بعضهم مع بعض. تجني الشركات التي تجيد التعامل مع ذلك مميزات خاصة بالتكلفة لا تجنيها غيرها.
٢- استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم	تطور الشركات سمعتها كأحد أصحاب العمل المحتملين المفضلين للنساء والأقليات العرقية. والشركات صاحبة أفضل سمعة في إدارة التنوع ستكون هي الأكثر جذباً للنساء وللأقليات الأخرى. ومع تقلص صندوق العاملين وتغير بنيته التكوينية، تزيد أهمية هذه الميزة.
٣- الحصة في السوق	بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات، ينبغي أن تؤدي الرؤية والحساسية الثقافية بأن الأفراد الذين تعود جذورهم إلى بلدان أخرى يضيفون للجهود التسويقية إلى تحسين تلك الجهود. وينطبق نفس المنطق على التسويق لمجموعات السكان الفرعية (في العمليات المحلية).
٤- الإبداع	ينبغي أن يطور تنوع الرؤي وقلة التأكيد على التوافق مع أعراف الماضي (وهوما يميز المنهج الحديث لإدارة التنوع) من مستوى الإبداع.
٥- حل المشكلات	التنوع في تشكيل مجموعات اتخاذ القرار وحل المشكلات يجعل من المحتمل اتخاذ قرارات أفضل من خلال الاستعانة برؤى أوسع مدى وبتحليل نقدي للقضايا أكثر شمولية.
٦- المرونة	زيادة القدرة على التكيف في سوق سريع التغير

المصدر:

T. H. Cox and S. Blake، "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness، " Academy of Management Executive 5 (1991); 47; N. Lock-wood، Workplace Diversity: Leveraging the Power of Difference for Competitive Advantage (Alexandria، VA: Society of Human Resource Management، 2005).

إن التدريب يلعب دوراً رئيساً في ضمان قبول الموظفين للعمل الجماعي بفعالية. وحتى تتمكن من إدارة عمالة متنوعة، لابد من تدريب المديرين والموظفين على مجموعة جديدة من المهارات، تشمل:

١. الاتصال الفعال مع موظفين بخلفيات شديدة التنوع.

٢. تدريب وتوجيه وتطوير موظفين من مختلف الأعمار والخلفيات التعليمية والعرقيات والأجناس والقدرات البدنية.

٣. تقديم تغذية راجعة عن الأداء تخلو من القيم والأنماط التقليدية القائمة على النوع والعرق والإعاقة البدنية.

٤. تدريب المديرين على إدراك الاختلافات بين الأجيال والتعامل معها.

٥. خلق بيئة عمل تسمح للموظفين من كل الخلفيات بأن يبدعوا ويبتكروا[٥١].

أوضح تحليل برامج القيادة النسائية الخاصة بشركة جونسون آند جونسون (Johnson & Johnson) أنه على الرغم من أن الشركة لم تكن تمارس تدويراً أكبر في وظائف النساء، إلا أنها كانت عاجزة عن الوصول إلى المعدل المطلوب من النساء بخلفيات ثقافية متعددة وذوات البشرة السمراء[٥٢]. ولذلك قامت جونسون آند جونسون بتصميم برنامج بعنوان«عبور خط النهاية» (Crossing the Finish Line) للوصول إلى نساء من خلفيات ثقافية متعددة وذوات البشرة السمراء يتميزن بمقومات عالية الأداء والإمكانات. يشتمل البرنامج على القيام بمشروع يستغرق يومين ونصف تقوم فيه المشاركات بإجراء حوارات مفتوحة مع مديريهن التنفيذيين، بمن فيهم المدير التنفيذي ونائب رئيس مجلس إدارة الشركة. يساعد البرنامج شركة جونسون آند جونسون (Johnson & Johnson) على تحديد النساء اللاتي ينبغي تقديم فرص تطوير جديدة لهن، كما يساعدهن على فهم وجوب إبرازهن لأنفسهن وتأسيسهن لشبكات ومبادرتهن بطلب إسناد مهام لهم والحصول على دورات تطويرية. كما يوضح البرنامج للمديرين الاختلافات الثقافية ويخلق حالة من الوعي بكيفية تأثير ثقافة موظف ما على حياته المهنية.

إن المعاقين أيضاً بحاجة إلى زيادة فرص استفادتهم من سوق العمل. وفي هذا السياق نجد أن مؤسسة ويسكرافت (Wiscraft Inc.)، وهي شركة تقع في مدينة ميلواكي، تتعاقد

مع شركات مثل مؤسســة بريجز آند ستراتون (Briggs & Stratton) وهارلي – دايفيدسون (Harley-Davdison) للقيام بأعمال التجميع والتعبئة والميكنة[٥٣]. وتشــكل نسبة موظفي الشركــة الذين يعدون مــن الناحية القانونية مكفوفين ما يقــدر ب ٧٥٪ على الأقل، وليس معنــى ذلك أن الشركة جهة خيرية. بل إنهــا تتنافس مع غيرها من الشركات على الحصول عــلى تعاقــدات. كما أنها لا تتلقــى إعانات مالية من الحكومات المحليــة أو الفيدرالية أو الرســمية. ولا يجد الموظفون ســبيلاً للوصول إلى أعمالهم إلا من خــلال المواصلات العامة أو الأصدقــاء أو الأقارب. تقول كاثي والــترز إنه كان بإمكانها العمل لدى شركة أخرى لكنها اختارت ويســكرافت بســبب ثقافتها الداعمة. وتعتقد والترز المصابة بالعمى أنه كان من الصعب أن تجد وظيفة تقدم مزايا طبية ومقابلاً مادياً مثل وظيفتها في ويســكرافت. وقد نالــت الشركة اعتماد الأيزو ٩٠٠١ لعام: ٢٠٠٠، وهو مــا يعد دليلاً على تقديمها لعمل عالي الجودة يمكنها من المنافسة الدولية.

وقد تم إجراء دراســة في شركة إرنســت آند يانج ذات المســؤولية المحدودة (Ernst & Young LLC) كشــفت عــن أن موظفي الجيل Y (المولودون بعد عــام ١٩٨٠) يحتاجون ويطلبــون مزيداً من التغذية الراجعة المنتظمــة والدقيقة أكثر من مواليد الفترة من ١٩٤٦ حتى ١٩٦٤ [٥٤]، ونتيجة لذلك قامت إرنست آند يانج بتطوير "نطاق تغذية راجعة" إلكتروني يمكــن للموظفين من خلاله تقديم أو طلــب تغذية راجعة في أي وقت. بالإضافة إلى ذلك، تخصــص الشركة لكل موظف موجِّهاً، كما تقــدم تدريباً للمديرين عن كيفية تقديم تغذية راجعــة فعالة. وحتى تتأكد من فهــم الموظفون للاختلافات بين الأجيــال وكيفية الاتصال والتواصــل مع الموظفين من أجيال مختلفة، قامت شركــة أفلاك (Aflac) وهي شركة تأمين بتقديــم برنامج تدريبي تحت عنوان «دمج الأجيــال»[٥٥]. تؤمن أفلاك بأن الموظفين في كل المجموعات العمرية المختلفة يكونون أكثر كفاءة عندما يفهمون كيفية أداء أفراد كل جيل في لوظائفهم. يراجع البرنامج خصائص كل جيل ممثل في ســوق العمل، كما يصف تأثيرات الأحــداث الأسرية والعالميــة على كل جيل، ويحلــل أنماط أعمالهم وخصائــص توظيفهم، ويساعد في إظهار العلاقات لسد الفجوات بين الأجيال.

ووفقاً لما ســيتم مناقشته في الفصل العاشر، فإن كثيراً من الشركات رأت أن إدارة التنوع هي وســيلة من وســائل خفض التكاليف الناتجة عن رفع قضايا التمييز أكثر منها وســيلة

لتحســين أداء الشركــة. وكما يبين جدول (١-٣)، فإن إدارة التنــوع تصب في صالح النتيجة النهائية للشركة من خلال تأثيرها على الإبداع وحل المشــكلات والاحتفاظ بالموظفين وخلق أســواق جديدة لمنتجات الشركة وخدماتها. أمــا الشركات التي لا تدير عملية التنوع، فإنها ســتجد أن مواهب الموظفين غير مستغلة، مع عدم تلبية الاحتياجات الشخصية أو المهنية. ونتيجة لذلك، فإنهم لن يرتضوا ذلك وسيتركون العمل، مما سيحول المنظمات إلى منظمات أقل قدرة تنافســية وأضعف أداء. أما الشركات المعروفة بإدارة التنوع فإنها ســتتمتع بميزة تنافسية في استقطاب الموظفين الموهوبين.

إدارة الموهبة:

يقصــد بـإدارة الموهبة اســتقطاب الموظفين والمديرين الذين هــم على درجة عالية من المهــارة إلى جانب تطويرهم وتحفيزهم. وتتزايد أهميــة إدارة المواهب نتيجة للتغيرات في الطلب على مهن ووظائــف معينة، والمتطلبات المهارية إلى جانب توقع تقاعد جيل الطرفة السكانية (بعد الحرب العالمية الثانية)، والحاجة لتطوير مهارة إدارية تتميز بمهارات قيادية. كــما تقترح نتائج الدراســات توفير فرص للنمو والتعلم والتطويــر المهني، فضلاً عن أن أداء الأعــمال القائمة والمثيرة للتحدي هو أحد أهم العوامل في تحديد ارتباط الموظفين والتزامهم نحــو صاحب العمل الحالي[٥٦]. فمن الأهمية بمكان تحديد الموظفين الذين يرغبون في تنمية مهاراتهم ويسعون لنيل ترقيات، وذلك بهدف تنميتهم باستمرار من خلال التدريب واكتساب الخبرات الوظيفية الجديدة. فعلى سبيل المثال، تحاول شركة ليز كلايبورن (Liz Claiborne) أن تتجنــب تدوير أفضل الموظفين لديها من خلال خلق وظائــف تتميز بإمكانية التطور[٥٧] . تتضمن تلك الوظائف القيام بمهام جديدة تلزم الموظفين بتطبيق مهاراتهم بطرق مختلفة أو بتعلم مهارات جديدة. فيتم تحفيز مديري المبيعات لقضاء وقت أطول في عمليات يتعلمون من خلالها تدفق المنتجات وتســليمها وغير ذلك من العمليات الفنية. ويساعد ذلك مديري المبيعات على أن يكونوا مؤهلين بشكل أفضل لشغل وظائف مديري العموم. فتشجع شركة بريســتول- ميرز (Bristol-Meyers) الموظفين العاملين في وظائف مؤسســاتية على تناوب وظائفهم مع غيرهم من الموظفين العاملين في وحدات عمل مثل العمل الدوائي.

التغيرات المهنية والوظيفية:

مــن المتوقــع أن تزيد القوى العاملة من ١٣ مليونــاً إلى ١٦٤,٢ مليون بحلول عام ٢٠١٦ . ويتوقــع حدوث الجانب الأكبر من النمو في الأنشــطة الصناعية الخدميــة، حيث يتصور أن يرتفــع معدل التوظيــف فيها بمعدل ١٥,٨ مليوناً، ليصــل إلى ١٣٠,٢ مليون في عام ٢٠١٦ [٥٨]. ومــن المتوقع أن يشــكل التوظيف في مجــال الخدمات ٨٦٪ من جميــع الوظائف. ومن أمثلة المجالات الخدمية الخدمات التعليمية، والرعاية الصحية، والترفيه والضيافة، والنقل، والحكومة، والمرافق، وتجارة الجملة والتجزئة. ومن المتوقع انخفاض الوظائف في الصناعات المنتجة للسلع، مثل التعدين، والإنشاءات، والتصنيع، إلى ٢١,٨ مليوناً في عام ٢٠١٦.

يبــين جــدول (١-٤) أمثلة على أسرع المهن نمــواً وفقاً للتصورات عــن الفترة من ٢٠٠٦ إلى ٢٠١٦. فمــن المتوقع أن تضيف المهن الاحترافية ومــا يتعلق بها ومجموعات الخدمات المهنيــة أكبر عدد مــن الوظائف ويكون معدلها الأسرع نمواً من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠١٦ [٥٩]. ومن المتوقع أن يضيف ممارســو الرعاية الصحية والوظائف الفنية معظم الوظائف (١. ٤ ملايــين)، ويتوقع أن تكون مهن الرياضيات والحاســوب الأسرع نمــواً (معدل يصل إلى ٢٤ . ٨ ٪). أمــا في مجموعــات الوظائف المهنية، فمن المتوقــع بحلول عام ٢٠١٦ أن يوفر قطاع إعــداد الأغذية وما يتعلق به من خدمات معظــم الوظائف الجديدة، كما يتوقع أن يكون دعم الرعاية الصحية الأسرع نمواً (٢٧ ٪). يعد مســاعدو الرعاية الصحية وطب الأســنان، والممرضات، ومقدمو الخدمات الصحية في المنازل أمثلة لمهن دعم الرعاية الصحية. أما مهن الصيد والتشجير والزراعة ومهن الإنتاج فمن المتوقع أن تشهد انخفاضاً في عدد الوظائف في الفترة من ٢٠٠٦ حتى ٢٠١٦.

جدول (١-٤) أمثلة على المهن سريعة النمو

تغيير التوظيف في الفترة من ٢٠٠٦ وحتى ٢٠١٦			
المهنة	العدد (بالألف)	النسبة المئوية	التعليم أو التدريب الأكثر أهمية
محللـو نقـل البيانـات ونظـم الشبكات	١٤٠	٥٤	درجة البكالوريوس
مسـاعدات الرعايـة الصحيـة المنزلية والشخصية	٣٨٩	٥١	تدريب مهني قصير المدى
مساعدو الرعاية الصحية المنزلية	٣٨٤	٤٩	تدريب مهني قصير المدى
مهندسو تطبيقات برامج الحاسوب	٢٢٦	٤٥	درجة البكالوريوس
فنيون وتقنيون بيطريون	٢٩	٤١	درجة زمالة
مستشارون ماليون شخصيون	٧٢	٤١	درجة البكالوريوس
فنانو مكياج وأداء مسرحي	١	٤٠	منحة تعليم مهني بعد الانتهاء من الدراسة الثانوية
مساعدون طبيون	١٤٨	٣٥	تدريب مهني متوسط المدى
بيطريون	٢٢	٣٥	درجة مهنية أولى

المصدر:

A. Dohm and C. Shniper، "Occupational Employment Projections to 2016، " Monthly Labor Review (November 2007): 86-125.

ويشير تقدم عمر السكان والقوى العاملة إلى أنه من المتوقع أن تبلغ الوظائف في مجال خدمـات الرعاية الصحية والمسـاعدة الاجتماعية أسرع معدل نمـو في الفترة ما بين ٢٠٠٦ وحتـى ٢٠١٦، مما يضيف أربعـة ملايين وظيفة جديدة أو تحقق ارتفاعاً بنسـبة ٢٧ ٪ في جميع مرتبات وأجور الوظائف غير الزراعية.

وســوف تنمو المهن التي تتطلب الحصول على درجة البكالوريوس فأعلى لشغل منصب أولي بدرجة أسرع من مستوى متوسط جميع المهن الأخرى. ومن بين المهن السريعة النمو ثمانية عشر مهنة من أصل ثلاثين مهنة تنتمي إلى المهن الحرفية والمهن الأخرى ذات الصلة، منهــا عــشرة في المهن الخدمية. ومن ناحية أخرى، تتطلب خمســة عشر مهنة من الثلاثين مهنــة سريعة النمو الحصول على درجــة البكالوريوس أو أعلى بوصفها أهم مصدر للتعليم والتدريــب. ومعظم الثلاثين مهنة سريعة النمو تُعد من المهن الحرفية والمهن ذات الصلة، وتشمل مهن الرعاية الصحية والتعليم والمهن الخاصة بالعلوم.

تقاعد جيل الطفرة السكانية:

نظراً لأن جيل الطفرة السكانية سيبدأ في التقاعد خلال الأعوام القادمة، فإن ذلك سيكون لــه آثار هائلــة على القوى العاملة[٦٠]. إذ قد يعرقل ذلك توقعــات النمو الاقتصادي ويلقي عبئاً أكبر على بقية القوى العاملة، ولربما يضطرهم إلى العمل لســاعات أطول. وبالنســبة للمهن التي تضم مهام أقل اســتخداماً للابتكارات المعتمدة على التقنية، على ســبيل المثال، فــإن الكثير من وظائف الرعاية الصحية والتعليم قــد تتأثر وقد لا يمكن تلبية الاحتياجات إلا إذا تم الاحتفاظ بالعاملين كبار الســن أو وجدت مصادر أخرى للعمالة. وحتى في المهن التي حققت فيها الابتكارات التقنية مكاســب إنتاجية ضخمة نســبياً – ومنها على ســبيل المثال معظم وظائف التشــغيل الآلي الأكثر تعقيداً في مجال التصنيع – ســتكون منحنيات التعلم دائماً شــديدة الانحدار، مما يعني ضرورة إلحاق فوج جديد من العاملين بتلك المهن وبشــكل عاجل حتى يتمكنوا من اكتســاب المهارات اللازمة للعمل قبل ترك العاملين كبار السن للعمل.

كــما أنه مــن الأهمية بمــكان أن تحاول الــشركات الاحتفــاظ بالمعــارف القيمة التي ستغادرها[٦١]. لذا تستخدم ناسا المقابلات الشخصية عبر الهاتف لاكتساب خبرات المهندسين المتقاعدين وللتأكد من أنهم لم يفقدوها[٦٢]. وقد تم اعتبار هؤلاء المهندسين «خبراء تدريب في ناســا»، حيث تم تصنيــف كل منهم بصفة خبير في مجال بحثي معــين مثل دعم القوة الدافعة أو دعم عمر المكوك. وقد تم تســجيل تلك الخبرات على مســجل صوتي وتحويلها إلى دورات تــدرس في الجامعــات التي تقدم برامج للخريجين في علــم الفضاء، مثل جامعة

ماري لاند. وقد تم اســتخدام منهج مشابه في وزارة الإسكان والتنمية الحضرية الفيدرالية، حيث أصبح العديد من الموظفين الآن في ســن التقاعد[٦٣]. وقد تم تحديد الخبراء وتدريبهم على إدارة ورش عمل أو إلقاء محاضرات، حيث يســتخدم الوكالة استوديوهاتها الخاصة في تسجيل المحاضرات على أشرطة فيديو وبث المعلومات إلى مواقع التنمية الحضرية والإسكان في جميــع أنحاء الولايــات المتحدة. وقد تم توفــير الفيديو على الموقــع الداخلي للوزارة. وللاحتفاظ بالمعرفة فإنه تعين على الأشــخاص الذين يجرون المقابلات الشخصية أن يكونوا على دراية بالأســئلة التي يجب طرحها وكيفية جعــل الموظفين يتحدثون عن خبراتهم. إن كثيراً من الموظفين ذوي الخبرة قد لا يدركون الشيء المميز في خبرتهم الشخصية، ولذلك فقد يتعذر عليهم أن يتحدثوا عنه.

متطلبات المهارة:

تغــيرت متطلبــات المهــارة في الولايــات المتحدة مع تغــير الهيكل المهنــي في الاقتصاد الأمريكي[٦٤]. لذا فقد تم اســتبدال طلــب مهارات معينة بطلب مهــارات معرفية-كالقدرة عــلى التفكير المنطقي اللفظي وحل المســائل الرياضية -وكذلك مهــارات التعامل مع الغير والتــي ترتبط بالقدرة على العمل الجماعــي أو التعامل مع «العملاء» في الاقتصاد الخدمي (كالمــرضى والطلاب والبائعين والموردــين). وتعد المهارات المعرفية ومهــارات التعامل مع الغــير من الأهمية بمكان نظراً لأنه يتعين على موظفي الشركات الخدمية تحمل مســؤولية المنتج أو الخدمة في شكلها النهائي. ويتطلب التنوع وتهيئة الخدمة لتفي بالغرض المقصود منهــا أن يكون الموظفون مبدعين ولديهم القدرة على حل المشــكلات، كما يتطلب الإبداع المســتمر القدرة على التعلم. ويجب على العاملين أن يتمتعــوا بالإبداع حتى يتمكنوا من تقديم الحداثة والتسلية للعملاء. وتربط العديد من الشركات بين تلك المهارات والتحصيل التعليمي، لذا تستخدم العديد منها الدرجة الجامعية معياراً لاختيار الموظفين المحتملين.

ســيصبح ســوق العمالة الأمريكي مســتقبلاً اقتصاداً معرفياً وخدمياً في الوقت نفسه[٦٥]. وســوف يكون هناك العديد من المهن الاحترافية والإدارية التي تحتاج إلى درجات تعليمية عليا بالإضافــة إلى الوظائف الخدمية ذات الدرجات التعليمة المنخفضة. ولم تعد الحواجز بــين العمل المعــرفي والخدمي واضحة، ومن ثم فقد ظهرت مهــن خدمية تقنية تجمع بين

تقنية الخدمات وتطبيق البرامج. وبيان ذلك أن مهندسي تطبيقات البرامج والعاملين بمجال الدعم الفني ووظائف الاستشارات العلمية والهندسية يتعاملون مباشرة مع العملاء، ويؤثر العملاء بدورهم في عملية تصميم المنتج.

وعلى الرغم من الحاجة إلى مهارات عالية المستوى، فإن العديد من المتقدمين للوظائف يفتقـرون إلى المهارات الضرورية، وقد أظهرت اسـتطلاعات أجريت مع أصحاب العمل أن مـا يزيـد عن نصفهم أفاد بأن خريجـي المدارس الثانوية يفتقـرون إلى المهارة المطلوبة في مجال حل المشكلات والتفكير النقدي والاتصالات الشفهية والمكتوبة والاحترافية وأخلاقيات العمل[٦٦]. ويفضل أصحاب العمل الخريجين ممن درسـوا أربع سنوات جامعية، على الرغم مـن أن نحو ٢٥٪ من أصحاب العمل الذين خضعوا للاسـتطلاعات أفادوا بأنه حتى هؤلاء الخريجون يفتقرون إلى المهارات التحريري والكتابة بالإنجليزية والقيادة.

وفي دراسـة أجريـت عام ٢٠٠٥ للمصنعـين الأمريكيين، أفـاد ٨٠ ٪ منهم بوجود نقص في العـمال ذوي الخبرة، وبالأخص في عـمال الإنتاج والميكانيكيين والحرفيين. وقد كشـف اسـتطلاع للرأي على الإنترنت أجراه أعضـاء الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أن ٩٧٪ من المبحوثين أشاروا إلى وجود فجوة مهارات حالية في شركاتهم[٦٧]. وكان الحل الأكثر تداولاً هو تقديم برامج تدريب وتطوير للموظفين الذين يعانون من نقص المهارات. فعلى سبيل المثال يتطلب تصنيع غسـالة أطباق في وايرلبول (Whirlpool)، أن يكون قياس عرض ورقة الفولاذ المسـتخدمة على جانبي الآلة مناسـباً[٦٨]. كما يجب أن يتمكن العاملون من ضمان أن الفولاذ مطابق للمواصفات وذلك باسـتخدام جهاز المعايرة، الذي يتطلب بدوره معرفة قواعد الجبر بمستوى معين. ووجدت وايرلبول أن الموظفين المطلوب منهم القيام بتلك المهمة يفتقرون إلى مهارات حل المسـائل الرياضية. ونتيجة لذلك، طورت وايرلبول برامج تدريب لتحسـين مهارات القوى العاملة. وقد ركز ٢٥٪ من البرامج على المهارات العلاجية. ونظراً لضيق سـوق العمل والنقص الهائل في المهارات الأساسـية لدى العدد الكبير من المتقدمين للوظائف، فلا تستطيع العديد من الشركات أن تعين موظفين غير مؤهلين، ولكنها في الوقت نفسـه لا ترغب أو لا تستطيع ترك الوظائف شاغرة. لهذا تضطر إلى تعيين موظفين لديهم قصور في المهارات اللازمة ويعتمدون لعلاج ذلك على التدريب والاشـتراك في برامج دراسية محلية لتصحيح أوجه القصور. فعلى سبيل المثال، رفعت شركة أوبيرج للصناعات (Oberg

Industries) بفري بورت ببنسلفانيا من عدد المتدربين على تعلم صناعة الأدوات والقوالب والطلاء بالكهرباء وعمليات الضغط (وتتم مناقشة برامج التدريب تلك في الفصل السابع الذي جاء بعنوان «طرق تدريب تقليدية»)[٦٩].

وقد عبر كبار رجال الأعمال من أمثال بيل غيتس عن مخاوفهم من التدني النسبي لأعداد الطلاب الأمريكيين الدارسين في مجالات العلوم والهندسة[٧٠]. ويشير أحد التقديرات إلى أن ٧٠٠٠٠ مهندس قد تخرجوا في الولايات المتحدة عام ٢٠٠٥، مقارنة بـ ٣٥٠٠٠٠ مهندس في الهند و٦٠٠٠٠٠ مهندس في الصين. وقد أدى هذا إلى وجود عجز في المهن الهندسية والفنية.

وتبذل شركات مثل أي بي إم (IBM) وهيوليت باكرد (Hewlett-Packard) وأدفانسيد ميكرو ديفايسيز (Micro Devices Advanced) جهوداً لزيادة مهارات القوى العاملة من خلال الاستثمار في المدارس الثانوية المحلية[٧١]. وقد أدى تحول آي بي إم إلى تبني برامج التدريس إلى السماح للموظفين بأخذ إجازات للقيام بالتدريس للطلاب لمدة ثلاثة أشهر. ويجب أن يحقق الموظفون المؤهلون بعض الشروط، منها أن يكون الموظف قد عمل لمدة عشر سنوات مع آي بي إم وأن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس في الرياضيات أو العلوم أو درجة علمية أعلى في مجال ذي صلة وأن يكون لديه بعض الخبرة التدريسية أو التعليمية أو التطوعية في المدارس. وتأمل أي بي إم بأن يستفيد العديد من موظفيها المهرة ممن يتمتعون بخبرة في مجال الهندسة والرياضية من هذا البرنامج، وبذلك تتمكن الشركة من تقديم مدرسي علوم ورياضيات بمستوى عال للمدارس العامة. وتدعم شركة هويليت باكارد (Hewlett-Packard) قرابة ٧٠ منطقة مدرسية أمريكية من خلال تقديم خطط تهدف إلى تبني برامج الرياضيات والعلوم. كما تساعد شركة «إتش بي» (HP) أيضاً في تزويد المدارس بالتقنيات اللازمة للتعليم الفني الحديث. كما تخصص إدفانسيد ميكرو ديفايسيز، وهي شركة تصنيع أشباه الموصلات، نصف مساهمات شركتها للبرامج التعليمية، بما في ذلك أكاديمية العلوم والرياضيات الصيفية.

تطوير مهارات القيادة:

كشفت الشركات عن أن أهم التحديات التي تواجهها في مجال إدارة المواهب هي تحديد الموظفين الذين يمتلكون موهبة إدارية وتدريبهم وتطويرهم حتى يشغلوا مناصب

إدارية[٧٢]. ويعزى ذلك إلى تقدم القوى العاملة في الســن وإلى العولمة بالإضافة إلى الحاجة إلى مساهمة المديرين في إشراك الموظفين. وسوف تشهد المهن الإدارية والقيادية والتنفيذية أعــلى معدل تدوير للعمالة نظراً لحالات الوفاة أو التقاعد[٧٣]. وبالإضافة إلى ذلك، فلا تمتلك العديــد من الــشركات موظفين بكفاءات كافية للإدارة على مســتوى الاقتصاد العالمي[٧٤]؛ إذ يتعــين على الموظفين، كي يتمكنوا مــن الإدارة بنجاح في اقتصاد عالمي، أن يكونوا على دراية كافية بقدراتهم وأن يكونوا قادرين على بناء فرق دولية، وأن يبتكروا ممارســات تســويقية وإداريــة عالمية وأن يتفاعلوا مع موظفين بخلفيات ثقافيــة مختلفة ويقوموا على إدارتهم. ويســهم المديــرون في التزام الموظفــين بأعمالهم من خــلال القيام ببعض المهــام الإدارية الأساســية (كالتخطيــط والتنظيم والضبط والقيادة) بالإضافة إلى اســتخدام مهارات اتصال جيدة ومساعدة الموظفين على التطوير والعمل التعاوني معهم.

فعلى ســبيل المثال، هناك شركة شــوان فــوود (The Schan Food) وشركة يم! براندز (Yum! Brands)[٧٥]. حيــث تختار شركة شــوان فــوود (The Schan Food)، التي تصنع البيتــزا المجمدة والفطائر، الموظفــين الذين يتميزون بموهبة قياديــة لحضور البرامج التي تتضمــن فصول إدارة ودورات تدريبية. ويُطلب من هــؤلاء الموظفين، باعتبارهم مديرين «ذوي إمكانيــات عالية»، إنجــاز مهام وظيفية صعبة تلزمهم بألا يســتفيدوا من مهاراتهم فحســب بل ويطورا مهارات جديدة (مثل المســاعدة في إطلاق مشروع مشــترك جديد في المكســيك). أما سلســلة يم! براندز فإنها تمتلك ما يربو عــلى ٣٥٠٠٠ مطعم كنتاكي وبيتزا هــت وتاكــو بيل منتشرة في جميع أنحاء العالم. وتحتــاج الشركة إلى تطوير عدد هائل من المديريــن للوفــاء بحاجة المطاعم الجديدة التي يتم إنشــاؤها وفق خطط النمو، مثل فتح مطعمين لكنتاكي في الصين يومياً. ولدعم النمو العالمي في عمليات المطاعم ومواكبته، تقوم يم! بإعــداد مديرين جدد من خلال تحديد خبرات وظيفية معينة وتكليفهم بها: وتتضمن تلك الخبرات ابتكار الأطعمة والتسويق وتطوير مهارات الإدارة العامة.

خدمة العملاء والتأكيد على الجودة:

إن عمــلاء الشركة هم من يحكمون على جودتها وأدائها. لذلك، فإن الحصول على رضا العمــلاء يتطلب لفت الانتبــاه لميزات المنتج والخدمة بالإضافــة إلى التفاعل مع العملاء.

ويتضمــن التميز في خدمة العملاء فهم رغبات العميل وتوقع احتياجاته المســتقبلية. كما يتضمــن تقليل الأخطاء وتحقيــق المتطلبات وتقليل الشــكاوى. كــما أن معالجة الشركة لأخطائها من الأمور الضرورية للاحتفاظ بالعملاء وجذبهم.

ونظراً لتزايد المعرفة والمنافســة، يتميز العملاء بسعة الاطلاع ومن ثم يتوقعون الحصول على خدمة ممتازة. ويمثل هذا تحدياً للموظفين الذين يتعاملون مع العملاء. حيث تؤثر الطريقة التي يتعامــل بها الكتبة وموظفو المبيعات وموظفي المكاتب الأمامية مع العملاء على ســمعة الشركة وأدائها المــالي. لذا ينبغي أن يكون الموظفون على دراية بالمنتج ويتمتعون بمهارات الخدمة، كما يجب أن يكونوا على دراية ســليمة بالقرارات التي يتخذونها أثناء التعامل مع العملاء. وســتتم مناقشة خدمة العملاء بوصفها مبادرة إستراتيجية للتدريب والتطوير في الفصل الثاني.

ويتعين على الشركات تقديم خدمة أو منتج عالي الجودة للمنافسة في اقتصاد اليوم، سواء على مستوى محلي أو عالمي. وإذا لم تتمسك شركة ما بمعايير الجودة، فإن قدرتها على بيع منتجاتها أو خدماتها إلى البائعين أو الموردين أو العملاء ســتكون محدودة، حتى إن بعض البــلاد تضع معايــير جودة ملزمة للشركات المهتمة بإقامة مشروعــات على أراضيها. وتمثل إدارة الجودة الشــاملة (TQM) أحد الجهود المبذولة على مستوى الشركة لاستمرار تطوير طرق أداء الأشــخاص والآلات والنظــم لما تُكلف به من مهام[٧٦]. وتتضمن القيم الأساســية لإدارة الجودة الشاملة ما يلي[٧٧]:

- تصميم الطرق والعمليات لتلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين.
- تدريب كل موظف في الشركة على الجودة.
- تصميــم الجودة في ذات المنتج أو الخدمة حتى يتــم منع حدوث الأخطاء بدلاً من رصدها وتصحيحها.
- تعزيز التعاون مع البائعين والموردين والعملاء لتحسين الجودة وتقليل النفقات.
- قياس المديرين لمدى التقدم من خلال التغذية الراجعة بناءً على البيانات.

ليس هناك ثمة تعريف محدد للجودة. لكن الاختلافات الرئيسة في تعريفاتها ترتبط بما إذا كان العميل أو المنتج أو عملية التصنيع هو محل التركيز. فعلى سبيل المثال، يركز خبير الجودة دبليو. إدواردز ديمينج (W. Edwards Deming) على مدى تلبية الخدمة أو المنتج لحاجة العميل. ويؤكد منهج فيليب كروسبي (Phillip Crosby) على مدى توافق الخدمة أو عملية التصنيع مع المعايير الهندسية.

وقد ظهر التأكيد على الجودة في تأسيس جائزة مالكوم بالدريج للجودة القومية (Malcolm Baldrige National Quality Award) ومعايير الجودة الخاصة بالأيزو ٩٠٠٠: ٢٠٠٠. وتعد جائزة بالدريج، التي تم تأسيسها بموجب القانون العام، أعلى مستوى من التقدير القومي للجودة يمكن لشركة أمريكية أن تحصل عليه. ولكي تكون الشركة مؤهلة للحصول على جائزة بالدريج، يجب عليها ملء طلب مفصل يحوي المعلومات الأساسية عن الشركة بالإضافة إلى عرض تفصيلي يوضح كيف تتعامل الشركة مع معايير معينة تتعلق بتحسين الجودة. ويبين جدول (١-٥) فئات وقيم الجودة الخاصة بجائزة بالدريج، ولا يتم منح الجائزة مقابل تقديم منتجات أو خدمات معينة. وقد تُمنح ثلاث جوائز سنوياً في كل من الفئات التالية: التصنيع، والخدمات، والأعمال الصغيرة، والتعليم، والرعاية الصحية. ويخضع جميع المتقدمين لنيل جائزة بالدريج لعملية فحص صارمة تستغرق من ٣٠٠ إلى ١٠٠٠ ساعة. وتتم مراجعة الطلبات من قبل لجنة مستقلة تتكون من نحو ٤٠٠ فاحص ينتمون بشكل رئيس للقطاع الخاص. ويتلقى كل متقدم تقريراً يُذكر فيه نقاط القوة وفرص التطوير.

وعادة ما يتفوق الحائزون على جائزة بالدريج في ممارسات التنمية البشرية، بما في ذلك التدريب والتطوير. ونذكر على سبيل المثال شركتين فازتا بجائزة بالدريج عام ٢٠٠٧ [٧٨]: الأولى هي شركة شارب للرعاية الصحية (Sharp Health Care) التي يوجد بها أضخم نظام رعاية صحية في سان دييجو، حيث يقدم خدماته لما يزيد على ٧٨٥٠٠٠ شخص كل عام. أما الثانية فهي وشركة شارب (Sharp HealthCare)، وهي مؤسسة غير ربحية يعمل بها ١٤٠٠٠ شخص ويتبع لها ٢٦٠٠ طبيب وسبع مستشفيات وثلاث مجموعات طبية وتسعة عشر عيادة خارجية، وتدير خطة التأمين الصحي الخاص بها.

جدول (١- ٥) الفئات وقيم الجودة الخاصة باختبارات جائزة مالكولم بالدريج للجودة القومية

القيادة طريقة كبار التنفيذيين للحفاظ على الانتماء للشركة والتركيز على العملاء والقيم الواضحة والتوقعات وكذلك لرفع الجودة والتميز في الأداء.	١٢٠
القياس والتحليل وإدارة المعرفة الأسلوب الذي تتبعه الشركة في اختيار وجمع وتحليل وإدارة وتحسين قواعد بياناتها ومعلوماتها ومعرفتها.	٩٠
التخطيط الإستراتيجي الأسلوب الذي تتبعه الشركة في وضع اتجاهها الإستراتيجي وتحديد متطلبات خطتها وكيفية ارتباط متطلبات تلك الخطة بإدارة الأداء.	٨٥
التركيز على القوى العاملة جهود الشركة لتطوير واستغلال القوى العاملة وإعداد بيئة مهيأة للمشاركة الكاملة والتحسن المستمر والنمو المؤسسي والشخصي.	٨٥
إدارة العملية تصميم ومراقبة العملية، بما في ذلك وضع تصميم يركز على العملاء، وتوصيل الخدمة والمنتج، وخدمات الدعم، وإدارة الموارد.	٨٥
نتائج العمل أداء الشركة وتحسنها في العديد من مجالات العمل الرئيسة (المنتج، الخدمة، جودة الموارد، الإنتاجية، وكفاءة التشغيل والمؤشرات المالية ذات الصلة)	٤٥٠
التركيز على العملاء والسوق معرفة الشركة للعملاء ونظم خدمة العملاء والاستجابة للعملاء ورضا العملاء	٨٥
مجموع النقاط	١٠٠٠

المصدر:

2008 Baldrige National Quality Program Criteria for Performance Excellence from the Web site for the National Institute of Standards and Technology، www. quality. nist. gov.

إن شارب للرعاية الصحية تحقق توقعات المرضى، بل وتتخطاها، من خلال تقديم رعاية عالية الجودة وخدمات متاحة ومناسبة واقتصادية. وقد استثمرت شارب في موظفيها بدرجة كبيرة، فقامت بإجراء استطلاعات سنوية للموظفين لقياس مدى رضا واشتراك القوى

العاملة وفرق العمل وفرق تحسين الأداء وفرق ٦ سيجما (التي ستتم مناقشتها فيما بعد في هذا الفصل) التي تشجع الموظفين على المشاركة في إحداث التغيير وزيادة الكفاءة التنظيمية. وتتجاوز نفقات التدريب التي تنفقها شارب على الموظف الواحد النفقات التي تنفقها أفضل الشركات (وذلك طبقاً لما ورد عن الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير)، حيث تقدم جامعة شارب برامج تدريبية لتطوير القادة الحاليين والمستقبليين. فتمنح كل موظف تمويلاً قدرة ١٠٠٠ دولار ليستفيد من الفرص التعليمية المقدمة خارج المؤسسة. وتعد شركة برو- تيك كوتينج (CoatingPRO-TEC)، التي تقع في منطقة ليبسيك الريفية بأوهايو، وهي شركة رائدة في تطوير الصلب شديد القوة الذي لا يتآكل. ويستخدم الصلب شديد القوة في تصنيع السيارات والشاحنات والمركبات الرياضية. وقد أنتجت الشركة ما يقرب من ٨٥ ٪ من الصلب المتين بالولايات المتحدة، وذلك في الفترة من ٢٠٠٢ وحتى ٢٠٠٦، حيث يعمل بها ٢٣٦ موظفاً في فرق توجيه ذاتي وقد تم تمكين الموظفين من القيام بعمليات تحسين مستمرة لحل المشكلات التي تحدث. كما يشترك جميع الموظفين في خطة المشاركة في الأرباح يُمنح الموظف بمقتضاها علاوة سنوية كبيرة تبلغ في المتوسط ١٥٪ من المرتب الأساسي. وتعد الدراسات المسحية والاجتماعات ومعاينة الأوضاع بعض الوسائل المستخدمة في الحصول على تغذية راجعة من الموظفين. وتلتزم بروتيك بتبني برنامج تعليمي لموظفيه مدى الحياة، حيث يُمنح الموظفون إجازات لحضور الدروس وتقوم الشركة بتسديد مصاريف الدراسة وتكاليف الكتب.

وقد تم تطوير معايير الأيزو ٩٠٠٠ :٢٠٠٠ من قِبل المنظمة العالمية للمعايير (ISO) والتي تقع بجينيف بسويسرا[٧٩]. ويطلق مصطلح الأيزو ٩٠٠٠ على مجموعة معايير (الأيزو ٩٠٠١ والأيزو ٩٠٠٤) ويتضمن متطلبات للتعامل مع قضايا مثل كيفية تأسيس معايير جودة وكيفية توثيق خطوات عمل لمساعدة الشركات على فهم متطلبات نظام جودة معين. وقد تبنت نحو ١٠٠ دولة نظام الأيزو ٩٠٠٠: ٢٠٠٠ كمعيار جودة، ومن بين تلك الدول النمسا وسويسرا والنرويج واستراليا واليابان. وتطبق معايير الأيزو ٩٠٠٠ : ٢٠٠٠ على شركات تعمل في مختلف الأنشطة، منها على سبيل المثال، التصنيع والمعالجة والخدمات والطباعة والتشجير والإلكترونيات والصلب والحوسبة والخدمات القانونية والمالية. ويعد الأيزو ٩٠٠١ أكثر المعايير شمولية حيث إنه يشمل تصميم الخدمة أو المنتج وتطويره بالإضافة إلى

التصنيـع والتركيب وخدمة العملاء. كما يتضمن المواصفـات الفعلية لنظام إدارة الجودة. ويقدم الأيزو ٩٠٠٤ دليلاً للشركات التي ترغب في تطوير نفسها.

ما فائدة المعايير؟ ربما يرغب العملاء في التأكد من تحقيق المنتج الذي طلبوه من المورد للغـرض المخصص لـه. ومن أكثر الطرق فعالية للتحقق من ذلـك هو أن تكون مواصفات المنتج مطابقة للمعايير الدولية. وبهذه الطريقة، يكون كل من العملاء والموردين على خط واحد، حتى وإن كانوا في بلدان مختلفة، لأنهم يسـتخدمون معاً المرجعية نفسها. ولابد أن تخضـع العديد من المنتجات اليوم لاختبار مطابقة للمواصفات أو لمعايير السـلامة وغيرها من المعايير قبل طرحها في العديد من الأسـواق. حتى المنتجات البسيطة قد تتطلب وثائق تقنيـة داعمة مثل بيانات الفحص. ومع تزايد حجـم التجارة الخارجية، أصبح القيام بتلك الأنشـطة عملياً ليس من جانب الموردين والعملاء بـل من خلال أطراف أخرى متخصصة. بالإضافـة إلى ذلك، قد يشـترط التشريع القومـي أن تقوم بهذا الفحص هيئات مسـتقلة، ولاسيما عندما تكون المنتجات المعنية ذات تداعيات بيئية أو صحية. وموضح على الغلاف الخلفـي لهذا الكتاب أحـد الأمثلة على معيار الأيزو وكذلك في أي كتاب آخر تقريباً. حيث يوجد على الغلاف الخلفي شيء يدعى إسـبن (ISBN) وهـو اختصار لعبارة «الرقم الدولي الموحد للكتاب» (ردمك). ويعرف الناشرون وبائعو تلك الأرقام جيداً، أنه يتم طلب الكتب وشراؤها من خلال هذه الأرقام. حاول شراء كتاب من خلال الإنترنت، وسوف تدرك سريعاً قيمـة هذا الرقم، حيث سـيكون هناك رقـم مميز للكتاب الذي تريـده وفقاً لأحد معايير الأيزو.

وبالإضافة إلى التنافس للحصول على جوائز للجودة والسعي للحصول على شهادة الأيزو، تسـتخدم العديد من الشركات عملية سـيكس سيجما. وتشير ٦ سـيجما إلى عملية قياس وتحليل وتحسـين ثم مراقبة العمليات بمجرد تحقيقها لمعايير أو مواصفات الجودة الدقيقة الخاصة بـسـيكس سـيجما. يتمثل هدف ٦ سـيجما في جعل تركيز العمل كله ينصب على خدمـة العمـلاء، أي تقديم مـا يرغب فيه العملاء حقـاً في الوقت الـذي يريدونه. فعلى سـبيل المثال، كان المقصود من إجراء مبادرة ٦ سـيجما في شركة جنرال إلكتريك (General Electric) هو التخلص من نحو ٣٥٠٠٠ عيب في كل مليون عملية – وهو ما يمثل متوسـط العيـوب في معظم الشركات بمـا فيها جنرال إلكتريك -حتى تصـل في النهاية إلى أقل من ٤

عيوب في المليون لكل عنصر من كل عملية تقوم بها جنرال إلكتريك – بدءاً من تصنيع قطعة من سيارة حتى تقديم حسابات ائتمان وإجراءات الرهن العقاري وحتى الرد على الهاتف[٨٠]. ويعــد التدريــب مكوناً هاماً في هــذه العملية، وتتضمن مبادرة ٦ ســيجما وجود موظفين مدربــين بحرفية يعرفون بـ «الأبطــال» و «أصحاب الأحزمة الســوداء المميزة» و«أصحاب الأحزمة الســوداء» و«أصحاب الأحزمــة الخضراء» يقودون ويعلمــون الفرق التي ينصب تركيزهــا على تحقيق عــدد متزايد من مشروعات الجودة. وتركــز مشروعات الجودة تلك على تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء في المنتجات والخدمات. ولدى جنرال إلكتريك اليوم ما يزيد عن ١٠٠٠٠٠ موظف تم تدريبهم في سيكس سيجما. ويعمل هؤلاء الموظفون على ما يزيد عن ٦٠٠٠ شروعاً للجودة. ومنذ عام ١٩٩٦، وقت أن بدأت مبادرة ٦ سيجما للجودة، حققت تلك المبادرة لـجنرال إلكتريك ما يقدر بـ ٢ مليار دولار أميركي في شكل منافع مالية.

يســاعد التدريب الشركات على مواجهة تحديات الجودة مــن خلال تعليم الموظفين كيفية ضبط العملية الإحصائية والإشتراك في عمليات «سلسة» (Lean Processes). وقد احتاجت شركة كاردينال فاستنر آند اسبيشــيالتي (Cardinal Fastener & Specialty)، التــي تتخذ مــن كليفيلاند بأوهايــو مقراً لها، إلى تقليــل المدة الزمنيــة اللازمة لتحقيق المتطلبات وإلا ستفقد قدرتها على المنافسة العالمية[٨١]. حيث تقوم الشركة بتصنيع المسامير اللولبية التي تســتخدم في أعــمال البناء والمعدات الثقيلة ومحــركات الرياح وغيرها من الصناعات. وللمســاعدة في تحسين قدرتها التنافسية، تبنت كاردينال فاستنر نظام التفكير السلس (lean thinking)، وهو منهج تفكير يتخلص من الجوانب غير المطلوبة، ويتضمن عمــل المزيد بقليل من الجهد والمعدات والمســاحة والوقت، وإمــداد العملاء في الوقت ذاتــه بما يريدونــه ويرغبون فيه. ويتضمن أحد جوانب طريقة التفكير الســلس تدريب العمال على المهــارات الجديدة أو تعليمهم كيفية تطبيق المهارات القديمة بطرق جديدة حتى يتمكنوا من تولي مسؤوليات جديدة بشكل سريع أو استخدام المهارات الجديدة في تلبيــه متطلبات العملاء على أكمل وجه. ونتيجة لتطبيق نظام التفكير الســلس، تم نقل آلات كاردينال فاســتنر حتى يتمكن المشغلون من عمل مسمار لولبي أو قفل من البداية إلى النهاية، مما يؤدي إلى تقليل زمن تصنيع المنتج. واقتربت الجودة من المســتوى المثالي وانخفض المخزون بنحو ٥٤٪.

وقــد صاغت مجموعة ضمن منظمــة المعايير الدولية أحد المعايــير لتدريب الموظفين. حيــث يعــد الأيــزو ١٠٠١٥ أداة لإدارة الجودة تــم تصميمها للتأكــد أن التدريب مرتبط باحتياجــات الشركــة وأدائها. ويتميز الأيــزو ١٠٠١٥ بميزتين رئيســتين: الأولى: ضرورة أن تقوم الشركات بتحديد العائد من استثمار التدريب على أداء الشركة. أما الثانية: فيتطلب الأيزو ١٠٠١٥ من الشركات اســتخدام التصميم المناسب وعمليات التعلم الفعالة. ويعرف الأيزو ١٠٠١٥ تصميم التدريب على أنه عملية التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم (يرجى مراجعة ما ورد عن نموذج تصميم نظام التدريب آنفاً في هذا الفصل). ومن أوائل الشركات التي حصلت على شــهادة الأيزو ١٠٠١٥ شركات في الصين وســويسرا أما الشركات الأمريكية فمن المرجح أن تحاول قريباً الحصول على تلك الشهادة[٨٢].

التقنية الحديثة:

لقــد أعــادت التقنية بإعادة تشــكيل الطريقة التــي نلعب بها (مثــل الألعاب المتاحة عــلى الإنترنت) ونتواصل بهــا (ومثال ذلك الهواتف المحمولة والأجهزة الرقمية الشــخصية المســاعدة) ونخطط بها حياتنا (مثل التقويمات الإلكترونية التي تتيح إمكانية الدخول على الإنترنــت) حتى المكان الذي نعمل به (حيث أتاحت أجهزة الحاســوب الشــخصية القوية الصغــيرة لنا أن نعمل من المنزل وأثناء ســفرنا بل ونحن مســتلقين على الشــاطئ!). فقد أســس الإنترنت لنظام عمل حديث وهو التجارة الإلكترونية، الذي يسمح بإجراء المعاملات والعلاقــات التجارية من خلال الإنترنت. فالإنترنت عبارة عن مجموعة عالمية من شــبكات الحاسوب تســمح للمســتخدمين بتبادل البيانات والمعلومات. واليوم يقضي أكثر من ٧٩٪ من البالغين ١١ ســاعة أسبوعياً في المتوســط على الإنترنت، ويتصل ما يقرب من ٧٢٪ منهم بالإنترنت من المنزل في الغالب، و٣٧٪ من العمل[٨٣].

ويظل للتقنية تأثير ضخم على جميع مجالات الاقتصاد، فتعمل تقنية تصميم الإنســان الآلي والتصميمات المدعومة بالحاسوب وتعريف ترددات الراديو وتقنية النانو على إحداث نقلة ضخمة في مجال التصنيع[٨٤]. كما سهلت التقنية تشغيل المعدات وساعدت الشركات على التكيف مع نقص المهارات وســمحت للعمال الأكبر ســناً أن يؤجلوا تقاعدهم. ولنأخذ على سبيل المثال، تشغيل مركبة تسوية الطرق، التي تستخدم في أعمال تمهيد الطرق وتسوية ما

عليها من أتربة، وغير ذلك من مشروعات البناء. حيث استلزمت النماذج السابقة من تلك المركبات تشغيل قرابة ١٥ مقبضاً بجانب عجلة قيادة والعديد من دواسات الأقدام. ونتيجة لذلــك، فعادة ما عانى العاملون على تلك المركبة من آلام في الظهر والأكتاف في نهاية اليوم. وقد اشــتمل أحدث نموذج لتلك المركبة الذي صنعته شركــة كاتربيلار (Caterpillar) على عناصر تحكم معاد تصميمها بحيث تستخدم مقبضين فقط للقيادة ولا تتطلب قيام الأفراد بدفع الدواسات وتشغيل عجلة القيادة[٨٥]. وبجانب تقليل مجهود العمال على المركبة، فإن إعادة تصميم المركبة دون وجود عجلة قيادة أدى إلى تمكين العمال من رؤية النصل الصلب ومفاتيح الأضواء ومســاحات الزجاج الأمامي بشــكل أفضل، كما تــم تجميع فرامل اليد في مكان واحد بكابينة القيادة.

وفي مثال آخر عن اســتخدام التقنية اليوم تجد أن الشركات تســتطيع الاتصال بالمرشحين لشغل الوظائف من جميع أنحاء العالم من خلال موقع www. monster. com كما يستطيع الموظفون الاتصال بأصدقائهم وأسرهم وزملائهم في العمل من خلال www. myspace. com

التأثير في التدريب:

يــؤدي التقدم التقني الحديث بجانب خفــض تكاليف التقنية إلى تغيير طريقة توصيل التدريــب، مما جعل التدريب أكثر واقعية، وأتاح للموظفــين فرصة اختيار أماكن ومواعيد عملهــم. فالتقنيــة الحديثة تســمح بإجراء التدريــب في أي وقت وفي أي مــكان[٨٦]. ومن بين تلك التقنيات الحديثة، الإنترنــت والبريد الإلكتروني والأقراص المدمجة وأقراص الفيديو الرقمية والأقمار الصناعية أو التليفزيون السلكي، بالإضافة إلى التقنيات المتنقلة مثل الأجهزة الرقمية الشخصية المساعدة (PDAs) وأجهزة الآيبود. ويسمح الإنترنت والشبكة للموظفين بأن يرســلوا ويســتقبلوا المعلومات بالإضافة إلى تحديد المصادر وجمعها، بما في ذلك البرامج والتقاريــر والصــور ومقاطع الفيديو. كما تتيح الإنترنــت للموظفين فرص التواصل الفوري مــع الخبراء الذين يرغبــون في التواصل معهم وكذلك مع مجموعــات الأخبار، والتي تمثل لوحات إرشادية مخصصة لمجالات معنية معينة، حيث يتمكن الموظفون من القراءة والنشر والرد على الرســائل والمقالات. كما تمتلك مواقع الإنترنت أيضاً صفحات رئيســة وصناديق بريــد تعرف بالشــخص أو الشركة وتحتوي على نصوص وصور وصوتيــات ومقاطع فيديو.

فعلى سـبيل المثال، تمتلـك المنظمة الخاصة بتدريب المحترفـين والمهتمين بالتدريب، وهي الجمعيـة الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، موقعاً إلكترونياً على الإنترنت. ويتمكن المسـتخدمون، من خلال تصفـح موقعها الإلكـتروني، www. astd. org، من البحث عن مقـالات تتعلق بموضوعات التدريـب وقراءة واسـتعراض البرامج التدريبيـة وشراء مواد التدريب والمشـاركة في غرف دردشـة حول موضوعات التدريـب المتنوعة مثل التعلم عن بعد أو التقييم.

للتقنية الكثير من المزايا التي تشـمل انخفاض تكاليف السـفر وزيادة سهولة الاستفادة من التدريب وتوصيلة بالشـكل المناسب والقدرة على التواصل مع الخبراء ومشاركة التعلم مع الغير وإمكانيـة تهيئة بيئة تعليمية بها كثير من المميزات الإيجابية مثل إعداد التغذية الراجعـة والقيام بممارسـات تدريبية أو ذاتية. وبينما يظل التعليـم التقليدي الذي يلقيه المدرب في فصله أكثر الطرق شـيوعاً في توصيل التدريب، إلا أن الشركات تفيد بأنها تخطط لتوصيل قدر أكبر من التدريب من خلال استخدام تقنيات التعليم مثل الأسطوانات المدمجة والإنترنت وحتى أجهزة الآيبود! فعلى سـبيل المثال، لننظر كيف تغير نمط التدريب في شركة كينكـو (Kinko)، المـورد الأول في العالم للحلول الوثائق والخدمـات التجارية والتي وصل عدد فروعها إلى ١١٠٠ فرع في تسـع بلدان. فنظـراً لأن فروع كينكو متباعدة جغرافياً عن بعضها البعض، اضطرت الشركة إلى تحمل إعداد برامج تدريبية مكلفة يتم تقديمها في مواقع متعددة لإعداد الموظفين على التعامل مع المنتجات والخدمات الجديدة. وقد تبنت كينكو منهجـاً تعليمياً مختلطاً جمـع بين التعليم عبر الإنترنت والمسـاعدات الوظيفية والتدريب العالي المستوى والمراقبة الافتراضية. وقد ظهرت نتيجة هذا المنهج المختلط في توفير الشركة لتكاليـف التدريب وحصولها على كفاءة أفضل. كما ظهر أثر هذا المنهج في زيادة مهارات العاملـين وتخفيض الوقت اللازم لبلوغهم حـد الكفاءة المطلوبة، وكذلك زيادة سرعة طرح المنتجات الجديدة والخدمات في السـوق[٨٧]. أما شركة كابيتال وان (Capital One)، وهي شركة خدمات مالية، فتستخدم برنامجاً تعليمياً سمعياً يسمح للموظفين بالتعلم باستخدام أجهزة الآيبود الخاصة بهم متي يروق لهم[٨٨]. كما طورت الشركة قناة تعليمية سمعية يمكن مشـاهدتها على أجهـزة الموبايل، وتعد هذه القناة إضافة لمحتـوى برامج الكفاءة والإدارة والقيـادة وغيرهـا من الـدورات التدريبية المتاحـة بالشركة. كما تُسـتخدم لضمان تلقي الموظفين للمعلومات في أي وقت يحتاجونه.

توســع التقنية حدود الــذكاء الصناعي وتركيب الكلام والاتصالات اللاســلكية وتقنيات الواقع الافتراضي[٨٩]. إذ يمكن الآن تخزين صور وحوارات وإشارات حسية واقعية على شرائح حاسـوب رخيصة الثمن وبالغة الصغر. فعلى سـبيل المثال، سـكند لايف (Second Life) هــو عالم افتراضي إلكتروني يســمح للأعضاء بتنمية حياتهم الخيالية. في عالم ســكند لايف، يمكن للأعضاء أن يديروا عملاً تجارياً وتحديد موعد في نادي للرقص أو زيارة مركز تدريب. كما أن الأحاسـيس الافتراضية (مثل الذبذبات وغيرها من الإشارات الحسية) يتم دمجها في التطبيقات التدريبية. فعلى سبيل المثال، في التدريب الطبي يمكن للآلات أن تولد إحساس دفع الإبرة في الشريان، حيث يتم استخدام الصوت والحركة في إحداث مواقف مختلفة مثل صراخ طفل أو صوت مريض يتألم.

المرونة في تحديد مكان وزمان أداء العمل:

إن صــور التقدم التقنــي بما في ذلك شرائح الحاســوب عالية التقنيــة والأجهزة الرقمية الشــخصية المســاعدة (PDAs) ذات قدرة هائلة في تحرير العمال مــن الذهاب إلى موقع معــين للعمل ومن الالتــزام بمواعيد ونظم العمل التقليدية. تم اســتخدام الأجهزة الرقمية الشــخصية المســاعدة في الأســاس لهدف وحيد يتمثل في متابعة الاتصالات والمهام وجداول المواعيد والبريد الإلكتروني. أما الآن ففي مقدور الأجهزة الرقمية الشخصية المساعدة تحميل تطبيقــات برامــج وقواعد بيانات ومقالات وصفحات ويب، كما يمكن اســتخدامها كهواتف أو نظم لتحديد المواقع في شــتى أنحاء العالم. وقد كشــف مســح تم إجــراؤه أن ٣٧٪ من أصحاب العمل يعرضون على موظفيهم العمل من المنزل بشــكل غير متفرغ، في حين يوافق ٢٣٪ منهــم على العمل بهذا الشــكل بدوام كامل[٩٠]. كما ثبت أن أكــثر من ٢٣٪ من القوى العاملة الأمريكية عملت من البيت على الأقل يوماً واحداً في الشــهر في عام ٢٠٠٥. وكانت هذه النســبة ١٢٪ في عام ٢٠٠٠ [٩١]. ويمكن من خلال تطبيق نظام العمل من الخارج زيادة إنتاجيــة الموظفين وترتيب القيــام بالعمل في جو أسري لطيف والمســاهمة في تقليل تلوث الهواء وتخفيض الازدحام المروري. ولكن وفي الوقت نفســه قد ينتج عن اســتخدام التقنية ضرورة أن يبقــي الموظفون رهن الاســتدعاء على مدار ٢٤ ســاعة في اليوم، وســبعة أيام في الأســبوع. وتتخذ كثير من الشركات خطوات لتوفير جــداول عمل أكثر مرونة لحماية وقت

الفراغ لدى الموظفين ولاستغلال أوقات عملهم بشكل أكثر إنتاجاً. فعلى سبيل المثال، وضعت شركة بيست باي (Best Buy) إستراتيجية: بيئة العمل القائمة على النتائج فقط (ROWE)، وذلك لتمكين الموظفين من التحكم في طريقة ووقت ومكان القيام بوظائفهم طالما يحققون النتائــج المرجوة[٩٢]. وتتلخص الفكرة في السـماح للموظفين بالتركيز عـلى الإنتاجية أكثر من كونهم حاضرين بأنفسهم في اجتماع أو على مكاتبهم في وقت معين من اليوم. ففي الأقسام التي تبنت فكرة بيئة العمل القائمة على النتائج فقط (ROWE)، يقول الموظفون بأنهم أكثر انشغالاً بالعمل وأكثر ولاء للشركة، هذا بالإضافة إلى تحسين علاقاتهم الأسرية.

أمــا شركة دو كورننــج (Dow Corning) فتخصص أسـبوعاً للاجتماعات مرة كل ثلاثة أشــهر مما يسمح للموظفين بتقليل السـفر مع العمل المتواصل[٩٣]. ويسمح الأسبوع الخالي مــن الاجتماعات للموظفين مثل لورا آسـيليا والتي تعمل في وظيفــة مدير دولي بأن تأخذ راحــة من عملها اليومــي الطبيعي الذي يبدأ في وقت مبكر يصل للخامســة صباحاً ويمتد حتى منتصف الليل. يتيح الأسـبوع الخالي من الاجتماعات لها أن تقضي أوقات المســاء مع إبنيهــا في راحة من الاتصــالات الخارجية. أما شركة آي بي إم (IBM) فلديها ما يســمي بـ «حلقات التفكير في أيام العطلات» (Think Fridays) وهو عبارة عن وقت فراغ بعد ظهر أيــام الجمع يقوم فيه المبرمجــون المنتشرون في ثلاث قارات بالبحث عن تقنيات جديدة أو العمل على أوراق بحث أو براءات اختراع، وهم في راحة من تلقي الاتصالات ورسائل البريد الإلكتروني والرسائل الفورية.

كما تســمح التقنية للــشركات بأن تســتخدم ترتيبات عمالة بديلــة، وتتضمن ترتيبات العمالة البديلة متعهدين مســتقلين، وعمال تحت الطلــب، وعمال مؤقتين، وعمال الشركة المتعاقديــن. يقــدر مكتب إحصائيــات العمالة بــأن ترتيبات العمالة البديلة تشــكل ١١ ٪ مــن إجــمالي الوظائف[٩٤]، حيث يوجــد ١٠,٣ ملايين متعهد مســتقل و ٢,٥ مليون عامل تحــت الطلب، و ١,٢ مليون عامل مؤقــت وقرابة ٨١٣٠٠٠ عامل معين من خلال الشركات المتعاقدة. ويســمح اســتخدام ترتيبات العمالة البديلة للشركات بسهولة ضبط مستويات تعداد الموظفين حســب الظروف الاقتصادية ومعدل الطلب على المنتجات والخدمات. لذا فعندمــا تخفض شركة عدد موظفيها من خلال تسريحهم من العمل فإن أثر ذلك في الروح

المعنوية للموظفين الأساسيين سيكون أقل حدة. كما تمكن ترتيبات العمالة البديلة الموظفين من التحلي بالمرونة في الموازنة بين أعمالهم وأنشطتهم الحياتية. فعلى سبيل المثال، هناك شركة ويلو سي إس إن (Willow CSN) التي تعمل في مجال توفيروكلاء (موظفين) لمراكز الاتصالات من المنزل وهو ما يعرف بسايبر أيجانتس (CyberAgent)[٩٥]. تتعاقد ويلو مع شركات مثل أوفيس ديبوت (Office Depot)، والتي تحتاج مراكز الاتصال لديها إلى عدد أكبر من الموظفين في ساعات معينة. ومن ثم يقوم وكلاء سايبر أيجانتس باستخدام موقع الشركة الإلكتروني لاختيار الورديات التي يرغبون العمل فيها. وحيث إنهم يعملون لعدد متغير من الساعات يتراوح من ١٠ إلى ٣٢ ساعة في الأسبوع، فإنه يتم تحديد المبالغ التي يتقاضونها وفقاً لعدد الاتصالات التي يقومون بالرد عليها. كما يقومون بإجراء الاتصالات من المنزل باستخدام نفس البرنامج والمعدات التي يستخدمها الوكلاء في مراكز الاتصال الخاصة بالعملاء. وتتم مراقبة الوكلاء وتسجيل الاتصالات كما لو كان الوكلاء يعملون في مركز اتصالات تقليدي. ويمكن لوكلاء سايبر أيجانتس أن يحصلوا على مساعدة من المشرفين أو أقران العمل من خلال غرف الدردشة. وهناك شركة نايك (Nike) التي تستخدم ٣٧٠٠ عامل مؤقت كل عام بصفتهم جزءاً من قوة عملها الدولية التي تبلغ ٢٨٠٠٠ عامل[٩٦] . يساعد العمال المؤقتون شركة نايك (Nike) على التعامل مع االحتياجات العمالة الدورية أثناء دورة العمل وكذلك الاحتياجات المستمرة لمواهب متخصصة تتولي تنفيذ مبادرات إستراتيجية، مثل تطوير منتج جديد أو وضع تصور لمتجر تجزئة. أما شركات مثل بي إم دابليو (BMW)، فإنها تستخدم ترتيبات عمالة بديلة للمساعدة في توفير عمالة لخطوط الإنتاج الجديدة إلى جانب تولي إدارة خطوط إنتاج قديمة في حين يقوم الموظفون الدائمون بالتدريب لتولي عمليات إنتاج جديدة.

وتظهر هنا مسألة تدريبية أساسية تطرحها ترتيبات العمالة البديلة وهي ضرورة إعداد المديرين والموظفين لتنسيق مجهوداتهم حتى لا تؤثر ترتيبات العمالة تلك سلباً على خدمة العملاء أو جودة المنتج. إن الاستخدام المتزايد لترتيبات العمالة البديلة يعني ضرورة أن يفهم المديرون كيف يحفزون الموظفين الذين قد يكون قد تم تعيينهم فعلياً من قِبل الغير مثل جهاز لتشغيل العمالة المؤقتة أو وكالة تأجير.

نماذج نظم عمل عالية الأداء:

ينتج عن استخدام التقنية الجديدة تغيرات في متطلبات المهارة وأدوار العمل وهو ما يتطلب دائماً إعادة تصميم هياكل العمل (مثل استخدام فرق عمل)[٩٧]. فعلى سبيل المثال، تستخدم عمليات التصنيع المدمج بالحاسوب أجهزة الروبوت والحاسوب في تشغيل عملية التصنيع آلياً. فيسمح جهاز الحاسوب بإخراج منتجات مختلفة ببساطة من خلال إعادة برمجته.

ونتيجة لذلك، فإن العامل ومناول المواد والمشغل أو المجمع ووظائف الصيانة يمكن دمجها في عمل واحد. ويتطلب التصنيع المدمج في الحاسوب مراقبة الموظفين للمعدات ومعالجة مشكلات تصويب الأخطاء بمعدات متطورة، ومشاركة المعلومات مع غيرهم من الموظفين وفهم العلاقات بين جميع مكونات عملية التصنيع[٩٨].

ومن خلال استخدام التقنية، يسهل على الموظفين الوصول إلى معلومات تحسين خدمة العملاء وجودة المنتجات. ويعني هذا تحمل الموظفين مزيداً من المسؤولية لتلبية احتياجات العملاء وتحديد كيفية قيام الموظفين بوظائفهم. ومن أكثر الطرق شيوعاً لزيادة مسؤولية الموظفين ورقابتهم الاستعانة بفرق عمل، وحيث تتضمن فرق العمل موظفين ذوي مهارات متنوعة يتفاعلون مع بعضهم لتجميع منتج أو تقديم خدمة. كما قد تتولى فرق العمل القيام بكثير من الأنشطة التي عادة ما يُكلف بها المديرون، بما في ذلك اختيار أعضاء جدد للفريق، وجدولة العمل، وتنسيق الأنشطة مع العملاء ومع وحدات أخرى في الشركة. وحتى يتمتع الفريق بأقصى حد من المرونة، فلابد من تبني نظام التدريب المشترك لأعضائه. ويقصد بالتدريب المشترك تدريب الموظفين على العديد من المهارات لتأهيلهم لأداء أي من الأدوار التي يتم تكليف الفريق بها.

على سبيل المثال هناك نظام العمل العالي الأداء المتبع في مصنع الصناعات الهندسية العالمية (Global Engineering Manufacturing Alliance) [GEMA] في مدينة دانديي، متشيغان[٩٩]. فبالمقارنة بمعظم مصانع المحركات، نجد أن مصنع جيما (GEMA) أكثر اعتماداً على الآلة وأقل تشغيلاً للموظفين – ٢٧٥ موظف بالمقارنة بـ ٦٠٠ إلى ٢٠٠٠ موظف. ويهدف هذا المصنع لأن يصبح أكبر مصنع إنتاجاً للمحركات على مستوى العالم. يتناوب الموظفون العاملون بنظام الساعات بالمصنع الوظائف والورديات، مما يتيح للشركة

قدراً أكبر من المرونة. وتؤكد ثقافة المصنع ضرورة حل المشكلات وتبني فلسفة أن أي شخص يمكن أن يفعل أي شيء في أي وقت وفي أي مكان. فكل شخص يحمل المسمى الوظيفي نفسه: عضو فريق أو قائد فريق. ومن خلال تناوب الوظائف، يظل موظفو المصنع في حالة من التحفيز كما يجنبهم ذلك الإصابات. أما قادة الفرق والمهندسون فلا يبقون في مكاتبهم، بل من المتوقع أن يعملوا عمالاً عاديين بصفتهم جزءاً من فريق من ستة أفراد. كما يمثل المتعهدون جزءاً من الفريق، حيث يعملون إلى جانب عمال التجميع والمهندسين كما يرتدون نفس زي العمل الموحد. ويتيح مصنع جيما للموظفين منفذاً لاستخدام التقنية التي تساعدهم على ضبط الإنتاجية. فتقدم الشاشات الإلكترونية العملاقة المعلقة في أسقف المصنع تحذيرات عن قطع الآلات التي أوشك عمرها الافتراضي على الانتهاء وينبغي استبدالها قبل تعطلها. كما يقدم نظام إدارة الأداء، الذي يمكن عرضه على أجهزة الحاسوب الشخصي وعلى شاشات العرض، تحذيرات للموظفين عن حالات التأخير أو الخلل في الإنتاجية. ويختلف هذا الوضع عما عليه الحال في معظم مصانع المحركات، لأن المديرين فقط هم من يمكنهم الوصول إلى تلك المعلومات. فالتقنية المستخدمة في مصنع جيما تمكن جميع الموظفين من حل المشكلات – وليس فقط المديرين أو المهندسين.

ويحتاج استخدام تقنية جديدة وتصميمات عمل مثل فرق العمل إلى دعم تقدمه ممارسات معينة لإدارة الموارد البشرية. وتتضمن تلك الممارسات الإجراءات التالية[١٠٠]:

- يختار الموظفون أو ينتقوا موظفين جدداً أو أعضاء فرق جدداً.
- يتلقى الموظفون تغذية راجعة رسمية على أدائهم ويتم إشراكهم في عملية تحسين الأداء.
- يتم التأكيد على استمرارية التدريب ومكافأة القائمين به.
- ترتبط المكافآت والأجور بأداء الشركة.
- تشجع المعدات وآليات العمل على الوصول إلى الحد الأقصى من المرونة والتفاعل بين الموظفين.
- يشارك الموظفون في تخطيط تغيير طرق الإعداد والتصميم والعمل.
- يفهم الموظفون كيفية مساهمة وظائفهم في تقديم الخدمة أو المنتج النهائي.

إذاً مـا الدور الذي يلعبه التدريب؟ يحتاج الموظفون إلى المعارف والمهارات الأساسـية الخاصة بوظائفهم للعمل بالمعدات الناشـئة عن التقنيـة الجديدة. ونظراً لأن التقنية يتم استخدامها دائماً وسيلة لتنويع المنتجات وتعديها حسب الطلب، فلابد أن يتحلى الموظفون بالقدرة على الاستماع والتواصل مع العملاء. ولذا فإن مهارات التعامل مع الغير مثل إدارة النزاعات والتفاوض، ومهارات حل المشـكلات تكون أكثر أهمية من القوة البدنية ومهارات التنسـيق والمهارات الحركية الدقيقة – والتي كانت في السابق هي الشروط الوظيفية لكثير من الوظائف الخدمية والصناعية. وعلى الرغم من أن التقدم التقني أتاح للموظفين تحسين الخدمات والمنتجات، إلا أنه يجب على المديرين أن يُمكنوا الموظفين من القيام بالتغيرات.

وبجانب تغيير طريقة تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات داخل الشركات، فقد سمحت التقنية للشركات بأن تكون شراكات مع غيرها. ويُقصد بـ الفرق الافتراضية تلك الفرق التي يفصلهـا الزمان والمكان والثقافة و/أو الحدود التنظيمية وتعتمد اعتماداً شـبه حصري على التقنيـة (البريد الإلكـتروني، والإنترنت، ومؤتمرات الفيديو) في التفاعـل وإنجاز مشروعاتها. ويمكن للفرق الافتراضية أن تتشكل في داخل شركة واحدة تنتشر منشآتها في أنحاء الدولة أو العالم. كما قد تستخدم الشركة الفرق الافتراضية في تكوين شراكات مع موردين أو منافسين للتعاون في اسـتقطاب إحدى المواهب الضرورية لإكمال مشروع ما أو تسريع تسليم منتج ما للسوق.

يتطلـب نجاح الفرق الافتراضية وضـوح المهمة ومهارات تواصل جيـدة وبناء ثقة بين الأعضاء الذين يلتزمون بمواعيد تسليم الأعمال وإكمال المهام المكلفين بها وفهم الاختلافات الثقافية (إذا شملت تلك الفرق أعضاء في بلدان خارجية).

ففي عمليات شركة نيسـان موتـور (Nissan Motor) في الولايـات المتحدة هناك ١٦ فريقـاً، يضم كل منها مـن ٨ إلى ١٦ موظفاً من أقسـام مختلفة يتقاضـون رواتباً. تلتقي تلك الفرق أسـبوعياً لمناقشة موضوعات مثل الجودة والتنوع أو إدارة سلسلة توريدات[١٠١] . ويكـون أعضاء الفريق، كما تختارهم الإدارة، موظفين بمسـتوى أداء عـالٍ تميزون بتقبلهم للأفـكار الجديدة. ويتم اسـتخدام الفرق في تغيير المنظمة وعـرض مبادرات جديدة تزيد من الإبداع والابتكار في الشركة. فعلى سـبيل المثال، نتيجة لمناقشـة أحد الفرق عن كيفية

توفـير التكاليف، تم تطوير اقتراح للعمل من المنزل. وقـام الفريق بإجراء تجربة لتحديد فوائد العمل من المنزل. وقد كشـفت دراسـة أولية شملت ٤١ موظفاً أن العمل من المنزل يخفض تكاليف التشغيل ويرفع الروح المعنوية بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية. ونتيجة لذلك، يجري حالياً التجهيز لمبادرة المكتب الافتراضي في مقر شركة نيسان (Nissan) بمدينة ناشفيل ((Nashville بتينيسـيي (Tennessee). وعلى ذلك، فـإن موظفي الشركة الذين يقومون بتحليل اتجاهات السوق ويحددون مفاهيم نيسان سيعملون من الآن من منازلهم في لوس أنجلوس (Los Angeles).

وحيث إن مطوري البرمجيات يحددون أماكن الموظفين في جميع أنحاء العالم، فباستخدام مجموعـات من ثلاث إلى أربع منشـآت تفصل بينها من سـت إلى ثماني سـاعات، يمكنهم الحفاظ على تشغيل المشروعات لمدة ٢٤ ساعة في اليوم[١٠٢]. وبإمكان الموظفين التركيز دوماً على المشروعات التي يعملون بها بالاسـتعانة بمهندسـين ذوي مواهب كبيرة يمكنهم العمل وفـق توقيتاتهم ومواقعهم دون الحاجة إلى الانتقال إلى بلد مختلف أو العمل في سـاعات لا تناسـبهم. والنتيجة هي زيادة الإنتاجية وتقليل زمن إتمام المشروع، وبالإضافة إلى ذلك، فإن المشروعات الموزعة في أنحاء العالم قد تتطلب تشـغيل موظفين من مختلف الثقافات والخلفيات والرؤى مما يسـاعد في إنتاج خدمـات ومنتجات تلبي الاحتياجات العملاء على مستوى العالم بشكل أفضل. ويكمن التحدي في تنظيم العمل حتى يتسنى للفرق في أماكن مختلفـة ووردـيـات عمل مختلفة أن تشـارك المهام بأقل درجة مـن التفاعل. وهنا يجب حصول الموظفين على التدريب اللازم عن مبادئ اختيار الموظفين والجودة وخدمة العملاء. كما ينبغي عليهم فهم البيانات المالية كي يتعرفوا على العلاقة بين أدائهم وأداء الشركة.

لمحة عن ممارسات التدريب:

يمكن للتدريب أن يلعب دوراً أساسـياً في مساعدة الشركات على اكتساب ميزة تنافسية ونجاحها في التعامل مع تحديات المنافسة. وقبل التعرف على كيف أن التدريب بإمكانه أن يساعد الشركات على تحقيق أهدافها التجارية وقبل فهم تصميم التدريب وأساليبه وغيرها من الموضوعات التي تمت مناقشتها، فلابد من التعرف على كم ونوع التدريب الذي يُجرى في الولايات المتحدة. كما أنه لابد من فهم ما يقوم به المدربون. ولذا يستعرض الجزء الثاني

مــن هذا الفصل بيانات تتعلق بممارســات التدريب (مثلاً، مقدار مــا تنفقه الشركات على التدريب، ونوع التدريب الذي يتم إجراؤه، والذين يتلقون التدريب) بالإضافة إلى المهارات والكفاءات المطلوب توفرها في المدرب.

أرقام وحقائق خاصة بالتدريب:

تعتمد اللمحة المقدمة في هذا الجزء من الفصل عن ممارســات التدريب على البيانات التــي تم الحصول عليها من عدد من المصادر، مثل الدراســات التــي أجرتها مجلة تريننج (Training)، والجمعيــة الأمريكيــة للتدريــب والتطوير (ASTD)، ومكتــب إحصائيات العمالة[١٠٣]. وتجدر الإشارة إلى أن تلك البيانات يجب اعتبارها تقديرات معقولة للممارسات أكثر منها حقائق دقيقة. كما أن إمكانية تعميم نتائج دراســة ممارســات التدريب على كل الشركات الأمريكية محدودة إلى حد ما بسبب احتمالية انحياز الطرق المستخدمة في إجراء الدراســة. فعلى سبيل المثال، تم إجراء دراســة مجلة ترييننج (Training) من خلال شركة بحوث قامت بإرســال دعوات بالبريد الإلكتروني للمشــتركين للاشــتراك في تلك الدراسة على الإنترنت. وتراوح معدل الاســتجابة من ٣٠٪ للــشركات الكبرى إلى ٣٤٪ للشركات الصغيرة. كما أن أحدث دراســة عن التدريب المقدم من صاحب العمــل، أجراها مكتب إحصائيات العمالة كانت في عام ١٩٩٥، فعلى الرغم من دقة تلك الدراسة علمياً إلا أنها ليست حالية.

وهنا قد يتبادر إلى الذهن بعض الأسئلة مثل، «كم تنفق الشركات من المال وكم تخصص مــن الوقت للعملية التدريبيــة؟» أو «هل أصبح التدريب القائم عــلى المدرب مهجوراً؟» ويقــدم الجدول (١-٦) لمحة عن اتجاهات التعلــم في مكان العمل كما أوردها تقرير وضع الصناعة الذي يصدر سنوياً وتقوم بإعداده الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير. وتواصل المنظمات الأمريكية استثمار مبالغ ضخمة من الأموال في تمويل مبادرات التعليم. وفيما يلي نظرة عامة على بعض الاتجاهات المتبعة في تلك المبادرات:

- المصروفات المباشرة، كنســبة من كشف الرواتب وساعات التعلم، لم تتغير على مدار السنوات العديدة الماضية.
- زيادة طلب التعلم المتخصص الذي يشتمل على محتوى احترافي في تخصص العمل نفسه.

- زيادة اســتخدام طرق توصيل المحتوى التعليمي المعتمدة على استخدام التقنية من ١١٪ عام ٢٠٠١ إلى ٣٣٪ عام ٢٠٠٧.
- التعليم ذاتي السرعة عبر الإنترنت هو أكثر أنماط التعلم التقني استخداماً.
- التعلم التقني سـاعد في تحسـين كفاءة التعلـم وهو ما أكدته زيادة نسـبة إعادة الاسـتخدام منذ عام ٢٠٠٣. (ويقصد بـ «نسـبة إعادة الاستخدام» مقدار استخدام المحتوى التعليمي أو تلقيه لكل ساعة من ساعات المحتوى).

جدول (١-٦) أسئلة وأجوبة عن ممارسات التدريب

استثمار وتوزيع المصروفات
س: كم تنفق المؤسسات الأمريكية على تعليم الموظفين وتطويرهم؟
ج: قرابة ١٣٤ مليار دولار
س: ما معدل الإنفاق بالنسبة لكل موظف؟
ج: ١١٠٣ دولارات
س: ما نسبة الإنفاق بالدولار على التدريب والتطوير قياساً على المرتبات؟
ج: ١٥,٢٪
س: كم يقضي الموظفون من الوقت في التدريب الرسمي؟
ج: ٣٧ ساعة
س: من يتلقى معظم التدريب؟
ج: ٣٤٪ من ميزانيات ومخصصات التدريب تنفق على الموظفين غير المعفيين، و٣٢٪ على الموظفين المعفيين، و٢٤٪ على المديرين، و٩. ٥٪ على التنفيذيين.
الكفاءة:
س: ما نسبة النفقات الكلية المرصودة لسداد تكاليف التعليم؟
ج: ٦,١٢٪
س: ما عدد أعضاء هيئة التدريب لكل موظف؟
ج: ١: ٢٢٧

س: ما متوسط تكلفة كل ساعة تعليم يتم تلقيها؟

ج: ٥٦ دولاراً

س: ما متوسط تكلفة ساعة التدريب الرسمي؟

ج: ١١٣٥ دولاراً

س: ما نسبة ساعات العمل المستخدمة بالنسبة لساعات العمل المتاحة؟

ج: ٨,٤٤

طرق توصيل التدريب

س: كيف يتم توصيل المحتوى التدريبي؟

ج: ٧١٪ من التدريب يقدمه مدرب، و٣٢٪ يعتمد على التقنية، و٢٥٪ يتاح من خلال شبكة الإنترنت.

س: كم نسبة مصروفات التعليم المباشر التي تخصص لجهات خارجية لتتولي هي القيام بتلك الأعمال (توزيع العمل خارجياً)؟

ج: ٢٥٪

المصدر:

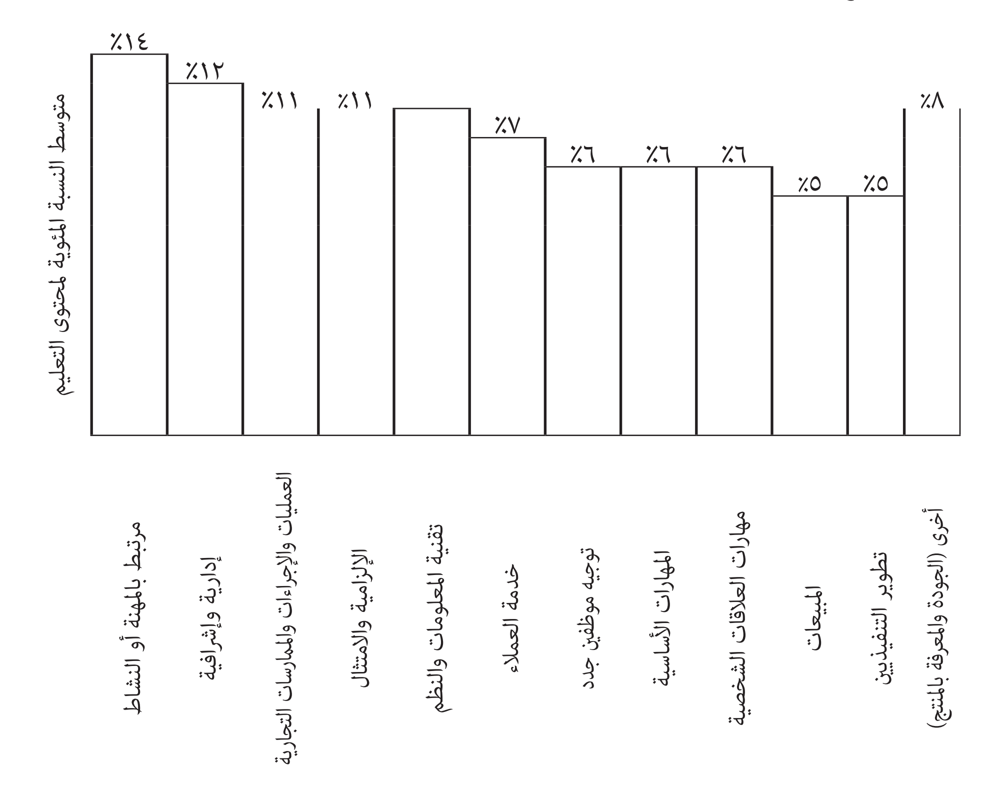
A. Paradise، 2008 State of the Industry Report (Alexandria، VA: American Society for Training and Development، 2008); "2008 Industry Report: Gauges & Drivers، "Training (November/ December): 16-34.

- لقد نتج عن التعليم التقني ارتفاع النسبة بين الموظفين وأفراد التعليم.
- لقــد انخفضت نســبة الخدمــات التــي يوزعها مقدمــو خدمــات خارجيين (مثل المستشــارين وورش العمل وبرامج التدريب) من ٢٩٪ في عام ٢٠٠٤ إلى ٢٥٪ في عام ٢٠٠٧.
- ومــن الــ ١٣٤ مليار دولار التــي يتم إنفاقها عــلى التدريب، تُخصص نســبة ٦٢٪ للتكاليف الداخلية مثل رواتب موظفي التدريب وتطوير الدورات التدريبية، و٢٥٪ للخدمــات المقدمة من مصادر خارجية مثل الإستشــاريين أو ورش العمل أو برامج التدريب المقدمة من خارج الشركة، و١٪ لسداد رسوم التعليم.

يبين الشكل (١-٣) الأنواع المختلفة من التدريب التي تقدمه الشركات. وتمثل نسبة ٣٧٪ من المحتوى التدريبي المواد المتعلقة بالمهنة أو النشــاط، والجوانب الإدارية أو التوجيهية، والعمليــات والإجراءات والممارســات التجارية. أما النســبة الأقل مــن المحتوى التعليمي فتختص بتطوير التنفيذيين والتدريب على المبيعات ومهارات التعامل مع الغير.

شكل (١-٣) أنماط التدريب المختلفة التي توفرها الشركات

ملحوظة: البيانات الواردة هي من استجابات مجمعة (الشركات التي تقدّمت ببياناتها السنوية كجزء من برامج المقارنة المرجعية التابع للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير)



المصدر:

A. Paradise، «State of the Industry Report 2008. « (Alexandria، VA: American Society for Training and Development، 2008).

قادة استثمارات التدريب:

توضّح افتتاحية الفصل كيف يمكن للشركات استخدام التدريب في تحقيق ميزة تنافسية. فيرتبط استثمار الشركات الكثيف في مجال التدريب داخل الولايات المتحدة باستخدام ممارسات التدريب المبتكرة وممارسات العمل عالية الأداء مثل فرق العمل، وخطط تملك الموظفين لأسهم، ونظم المكافآت التشجيعية (تقاسم الأرباح)، وخطط تنمية الأفراد، ومشاركة الموظف في اتخاذ القرارات التجارية. ولقد ثبت أنّ هذا الإنفاق (مقترناً باستخدام ممارسات العمل عالية الأداء) يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسن القدرة على تحقيق أرباح، ورضا العميل والموظف، وكذلك القدرة على الاحتفاظ بالموظفين. فعلى سبيل المثال، أدركت شركات مثل فايزر (Pfizer)، ولوكهيد مارتين (Lockheed Martin)، وانتيل (Intel)، وستيلكايس (Steelcase)، وبوزآلينهاميلتون (Pooz Allen Hamilton) أنّ التدريب يسهم في رفع قدراتها التنافسية. فتلك الشركات تستثمر ما بين ٤٪ إلى ١٠٪ من إجمالي رواتب الموظفين في التدريب. ويناقش الفصل الثاني كيف يساعد التدريب الشركات على تحقيق أهدافها التجارية.

كيف تختلف ممارسات التدريب في الشركات التي أدركت أهمية التدريب في تحقيق ميزة تنافسية عن غيرها من الشركات؟ يقارن تقرير وضع الصناعة الصادر عن الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بين ممارسات التدريب لدى الشركات التي تنتمي إلى منتدى المقارنة المرجعية التابع للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير والشركات التي حصلت على جوائز الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لأفضل الممارسات (مبرزاً تلك الشركات التي أظهرت علاقة واضحة بين التدريب ومستوى الأداء)[١٠٤]. حيث قامت شركات منتدى المقارنة المرجعية بتزويد الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بسلسلة من البيانات القياسية بشأن ممارساتها التدريبية (مثل عدد ساعات التدريب)، والتي اشتملت على ٢٥ شركة متوسط عدد الموظفين فيها يبلغ ٦٤٢٤١ موظفاً. كانت الشركات الفائزة بجائزة أفضل الممارسات هي تلك الشركات التي انفقت استثمارات طائلة على التدريب، حيث تقرّر منح الجائزة بناء على تقسيم تلك الشركات المشاركة في خدمة المقارنة المرجعية إلى أربعة أنواع: استثمارات التدريب (نفقات التدريب)، وإجمالي عدد ساعات التدريب لكل موظف، والنسبة المئوية

بين الموظفين المستحقين للتدريب إلى من حصلوا عليه، ونسبة الفترة الزمنية المستغرقة لإتمام التدريب عبر وسائط تقنية التعليم (مثل التدريب عبر الإنترنت). يبيّن الجدول (١-٧) الخصائص المختلفة المميّزة للشركات الفائزة بجائزة أفضل الممارسات. كما سنعرض للمناقشة في الفصل الثاني فإن الشركات الحاصلة على جائزة أفضل الممارسات هي المشتركة في للتدريب والتطوير الإستراتيجي، أي التدريب والتطوير الذي يدعم إستراتيجيات العمل التي حققت نتائج يمكن قياسها. يضم الفائزون بجائزة أفضل الممارسات ٤٠ شركة يقدّر متوسط الموظفين فيها بـ ٢٨٧٦٣ موظفاً. يقارن الجدول (١-٨) بين الفائزين بجائزة أفضل الممارسات والشركات المشاركة في المقارنة المرجعية؟ benchmark. وكما يتبيّن من الجدول، ثبت أن الشركات الفائزة بجائزة أفضل الممارسات أنفقت على استثمارات تدريب لكل موظف ١٠ ٪ أكثر مما أنفقته لشركات المشاركة في المقارنة المرجعية. كما استخدمت الشركات الفائزة بجائزة أفضل الممارسات مزيداً من وسائط تقنية التعليم، مثل الحاسبات المتصلة بالإنترنت لتلقي التدريب وقضت واستغرقت وقتاً أقل في التدريب داخل قاعات الدراسة مقارنة بمؤسسات المقارنة المرجعية. وكانت الأقراص المدمجة والشبكات الداخلية للشركات هما أكثر الوسائط التقنية التعليمية شيوعاً في توصيل التدريب.

جدول (١-٧) الخصائص المميّزة للشركات الفائزة بجائزة أفضل الممارسات

توافق إستراتيجية العمل مع التدريب والتطوير.
الدعم الواضح من كبار المديرين التنفيذيين.
كفاءة التدريب والتطوير من خلال تحسينات العمليات الداخلية واستخدام التقنية والمصادر الخارجية.
فعالية الممارسات من خلال ضبط التدريب والتطوير مع احتياجات العمل وإتاحة لجميع الموظفين سبل الاستفادة من التدريب والتطوير حسب الحاجة.
الاستثمار في التدريب والتطوير.
توفير **فرص تعليمية مختلفة.**
قياس فعالية وكفاءة أنشطة التدريب والتطوير.
الحلول غير التدريب المستخدمة في تحسين الأداء، بما في ذلك تطوير المؤسسة وتحسين العملية.

المصدر:

A. Paradise، 2008 State of the Industry Report (Alexandria، VA: American Society for Training and Development، 2008)

جدول (١-٨) مقارنة بين الشركات الفائزة بجائزة أفضل الممارسات والشركات المشاركة في المقارنة المرجعية

	الشركات المشاركة في المقارنة المرجعية	الشركات الفائزة بجائزة أفضل الممارسات
مقدار التدريب لكل موظف	٤٣ ساعة	٤٥ ساعة
المبلغ المنفق على التدريب:		
النسبة المئوية من إجمالي الراتب	٪٢	٪٣
لكل موظف	$١٥٤١	$١٦٠٩
متوسط النسبة المئوية لساعات التعلم المستخدمة عبر وسائط تقنية التعلم	٪٣٦	٪٣٩
متوسط النسبة المئوية للتدريب المباشر على يد المدرّب	٪٦٠	٪٧٠

المصدر:

A. Paradise، 2008 State of the Industry Report (Alexandria، VA: American Society for Training and Development، 2008).

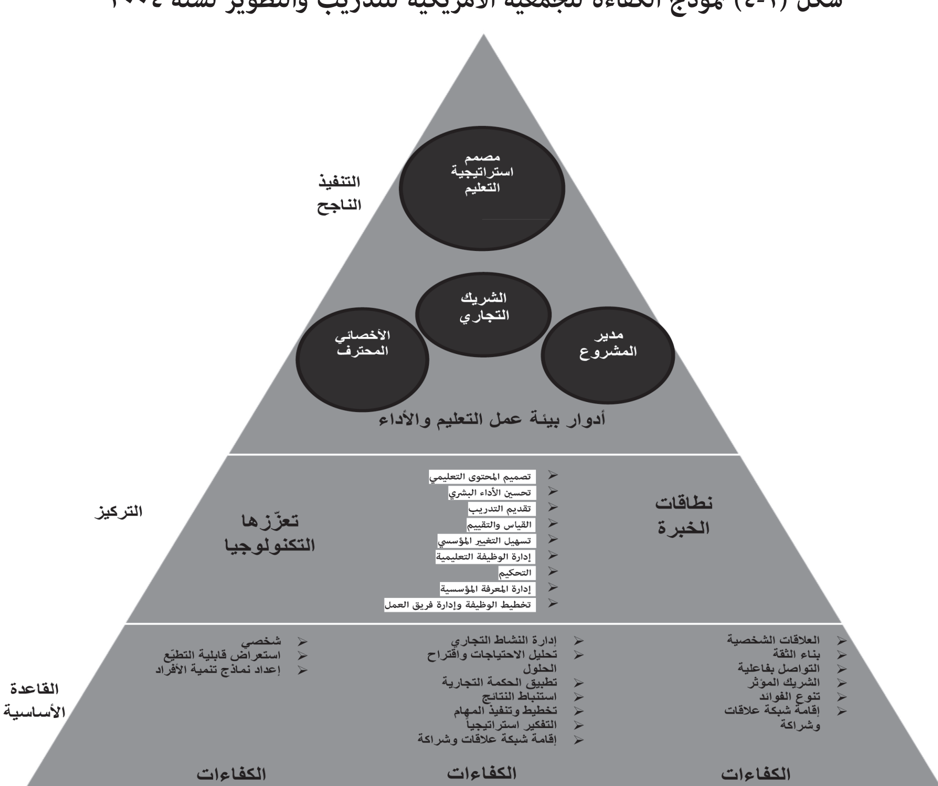
مـا نوعية الـدورات التي تم شراؤهـا بالمبالغ المخصصة للتدريـب؟ لم يختلف محتوى التعليم اختلافاً كبيراً بين الشركات المشـاركة في المقارنـة المرجعية والشركات الفائزة بجائزة أفضل الممارسـات. فبالنسـبة لشركات منتدى المقارنة المرجعية، تمثلت أعلى ثلاثة نطاقات للتعلم في الحرفة أو المحتوى الخاص بالصناعة، ومهارات تقنية ونظم المعلومات، والعمليات والإجراءات وممارسـات العمل. أما بالنسـبة للـشركات الفائزة بجائزة أفضل الممارسـات فتمثلت أعلى ثلاثة نطاقات للتعلم في الحرفة أو المحتوى الخاص بالصناعة، ومهارات تقنية ونظم المعلومات، والتدريب الإلزامي أو التدريب على الانضباط.

أدوار وكفاءات ووظائف محترفي التدريب:

يمكن للمدربين شغل العديد من الوظائف، مثل مصمّم محتوى تعليمي، أو مدرب فني، أو محلل احتياجات. وتنطوي كل واحدة من تلك الوظائف على أدوار أو وظائف محدّدة. فعلى سبيل المثال، يتمثل أحد أدوار محلّل الاحتياجات في تلخيص وتجميع البيانات من خلال اللقاءات وتدوين الملاحظات وعمل الدراسات المسحية للوقوف على احتياجات التدريب الخاصة بوظيفة معيّنة أو سلسلة وظائف. كما تبرز الحاجة إلى نوعية معينة من المعارف أو المهارات أو السلوكيات (يطلق عليها «الكفاءات») وذلك لأداء كل دور بنجاح. فعلى سبيل المثال، لابد لمحلّل الاحتياجات فهم الإحصائيات الأساسية وطرق البحث لمعرفة نوع البيانات المراد جمعها ومن ثم تلخيص تلك البيانات لتحديد احتياجات التدريب.

قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بإجراء أكثر الدراسات شمولية بشأن محترفي التدريب[١٠٥]. ويوضح الشكل (١-٤) نموذج الكفاءة حسب تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير. حيث يصف ذلك النموذج ما يحتاجه الفرد ليكون ناجحاً في مجال التدريب والتطوير. ويقع على رأس هذا النموذج الأدوار التي يمكن أن يلعبها محترفو التدريب والتطوير. فيحدّد مصمّم إستراتيجيات التعليم كيف يمكن استخدام التعلم في مكان العمل بالشكل الأفضل للمساعدة في تحقيق الإستراتيجية التجارية للشركة. يقوم الشريك التجاري باستخدام المعرفة بالعمل والمعرفة بالصناعة في توفير فرص تدريب لتحسين الأداء. يقوم مدير المشروع بالتخطيط وتوفير ومراقبة التوصيل الفعال للمحتوى التعليمي وحلول الأداء بما يدعم العمل. ويقوم الأخصائي الاحترافي بتصميم وتطوير وتقديم وتقييم حلول التعليم والأداء. وتندرج تلك الأدوار في وظائف مثل وكيل التغيير المؤسسي، والمستشار المهني، ومصمّم المحتوى التعليمي، ومدرب حجرة الدراسة. أما مديرو أقسام التدريب فيخصصون وقتاً كبيراً لأدوار شريك العمل ومصمّم إستراتيجيات التعلم. وقد يقوم مديرو أقسام التدريب بدور مدير المشروع، ولكن نظراً لمسؤولياتهم الأخرى، فإنّهم يشاركون في ذلك بشكل أقل من الأخصائيين الذين يشغلون وظائف أخرى. يجوز أيضاً مطالبة مديري الموارد البشرية وشئون الموظفين بالقيام بالعديد من الأدوار التدريبية على الرغم من أنّ مسؤوليتهم الرئيسة تتمثل في الإشراف على وظائف الموارد البشرية بالشركة (مثل توفير الكوادر الوظيفية واستقدام الأفراد وتحديد المقابل المادي والامتيازات الأخرى).

شكل (١-٤) نموذج الكفاءة للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لسنة ٢٠٠٤



المصدر:

أعيد طبعه بتصريح من الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير.

From P. Davis, J. Naughton, and W. Rothwell, «New Roles and Competencies for the Profession,» TD (2004): 26 – 36: Permission converyed through Copyright Clearance Center, Inc.

يتضمــن الصف الثاني من النموذج الهرمي مواطن الخــبرة التي تمثّل المهارات والمعرفة الفنيــة والاحترافية اللازمة للنجاح (مثل تصميم المحتوى التعليمي، وتقديم التدريب، وغير ذلك). وعلى الرغم من قضاء محترفي التدريب معظم أوقاتهم في تصميم المحتوى التعليمي، وتقديم المحتوى التدريبي، وإدارة الوظيفــة التعليمية، والتدريب عموماً، إلا أنّهم يقضون بعض الوقت في مجالات أخرى أيضاً.

ترتكز الكفاءات الأساسـية عـلى قاعدة نموذج الكفاءة الهرمـي. وتضم تلك الكفاءات الأساسـية كفاءات التعامل مع الغير، والكفاءات الإدارية والتجارية، والكفاءات الشخصية. وتعـد الكفـاءات الأساسـية مهمة بغـض النظر عن نطاق خـبرة المـدرب أو دوره إذ يتم استخدامها على مستويات مختلفة طبقاً لكل دور أو نطاق تخصص.

وحيـث إن الوظائـف التقليدية المحـدودة في التدريب التي تركز عـلى نوع واحد من الخبرة (مثل، مصمم المحتوى التعليمي والكاتب الفني) تتغير باستمرار، فإن وجود مجالات خـبرة متعددة يجعـل من الضروري اسـتخدام التدريـب والتطوير لزيادة المسـاهمة في العمـل. وتتطلب إدارة المشروعات معرفة تقنيات التدريب الجديدة (مثل، التعليم المقدم عـبر الإنترنت، والأسـطوانات المدمجة، ونظـم إدارة المعرفة) والقدرة عـلى إدارة المديرين والمهندسـين والعلماء وغيرهم ممن قد يكون لديه من الخـبرة أو المعرفة التقنية ما يفوق المدربين أنفسهم. على سبيل المثال، في شركة هوليت - باكارد (HP)[Hewlett-Packard]، يحتـاج أخصائيو التعليم الجدد أن يشـغلوا وظائف مديـري مشروعات[١٠٦]. فهم في حاجة إلى معرفـة كيفية إيجـاد حلول تدريبية عالية الأثر والتي ترغب وحدات العمل بالشركة في شرائها، وعليهم بعد ذلك أن يضعوها في مدد زمنية قصيرة - حوالي ستة أشهر. وفي الوقت نفسـه يجـب أن يقف مديرو المشروعات عـلى أرض صلبة في تصميـم المحتوى التعليمي ومعرفة التقنيات الجديدة التي يمكن أن تستخدم في تقديم التدريب.

أطلقـت شركة إتش بي (HP) مؤخراً ورش عمل على شـبكة الإنترنـت وهي عبارة عن دورات مدتها ٩٠ دقيقة يتم إلقاؤها من خلال شـبكة الإنترنت ويمكن للموظفين من شتى بقاع العالم أن يشـتركوا فيها. وتتضمن ورش عمل الإنترنت تلك عروضاً توضيحية وعروض شرائح يقدمها خبراء إتش بي، يتبعها مناقشات عبر الإنترنت فيما بين الموظفين والخبراء. كما تعتمد إتش بي بشـكل كبـير على مصادر خارجية في توفير الموردیـن وواضعي التصميمات لتطويـر البرامج التدريبية. كـما يتأكد المدربون لدى إتـش بي (HP) من تقديم الموردين للبرنامج المتفق عليه في الوقت المحدد (بمعنى أنهم مديرو للموردين). وعلى الرغم من أن إتش بي تستمر في تحميلها مزيداً من المعارف على شبكة الإنترنت مما يقلل وقت التدريب داخل الفصل، إلا أنها تدرك ضرورة الاسـتغلال الجيد لوقت التدريب داخل الفصل. فلابد أن يكون المدربون ميسرين مهرة يمكنهم إدارة مناقشـات حوارية إجرائية ووسائل محاكاة ودراسات حالة وجلسات تعلم التصرف. وستتم مناقشة أساليب التدريب تلك في الفصلين

السادس والسابع، لكن ما يهم الآن هو معرفة أن المتدرب بتلك الأساليب التدريبية يشارك بشكل فعال جداً في عملية التعلم. أما المدربون فيقومون بتطوير المحتوى التدريبي وتسهيل التجارب التعليمية العملية. كما يقوم مدربو إتش بي بالعمل بنظام فرق العمل الافتراضية الدولية التي تضم أعضاء في وظائف مختلفة ومن مواقع متباعدة حول العالم. فمن خلال البريد الإلكتروني والإنترنت يجري التفاعل الشخصي ومراجعة محتوى التدريب وتنسيق المشروعات.

يبين الجدول (١-٩) متوسط مرتبات محترفي التدريب. لاحظ أنه من النادر جداً أن يشغل أي شخص أعلى الوظائف راتباً (مدير تدريب، مدير التدريب التنفيذي) بدون التمتع بكفاءات متطورة في القيام بعدد من أدوار التدريب.

من يقدم التدريب؟

في معظم الشركات يقوم المدربون والمديرون والاستشاريون الداخليون وخبراء التوظيف بتقديم المحتوى التدريبي. ومع ذلك، وبإلقاء نظرة سريعة على ممارسات التدريب، نجد أنه يتم أيضاً الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بأنشطة التدريب والتطوير.

جدول (١-٩) متوسط مرتبات محترفي التدريب

مدير تطوير الموارد البشرية /تدريب على المستوى التنفيذي	١٠٦٢٦٧ دولاراً
مدير التدريب على المستوى التنفيذي	١١٨٧٠٨ دولارات
مدير إدارة التدريب (تلقي تقارير من واحد إلى خمسة مدربين)	٨٢٩٧٦ دولاراً
مدير إدارة التدريب (تلقي تقارير من أكثر من خمسة مدربين)	٨٩١٢١ دولاراً
إدارة تدريب شخص واحد	٧٢٢٩٧ دولاراً
مدرب/ معلم فصل	٦٤٢١٣ دولاراً
مصمم محتوى تعليمي	٦٥٩٣٢ دولاراً
مدير/مصمم أو مبرمج وسائط متعددة/ شبكات/ تدريب معتمد على الحاسوب	٦٨٢٢١ دولاراً
أخصائي تطوير المنظمة/ المهنة/ الإدارة	٧٩٨٤١ دولاراً
أخصائي/مدير موارد بشرية	٦٧٠٠٣ دولارات

المصدر:

"The Bucks Stop Here، " Training (October 2008): 22-28.

المقصود بمصطلح المصادر الخارجية (Outsourcing) أن يقوم أفراد من خارج الشركة بإجراء التدريب والتطوير. ويشـمل مقدمو التدريب من خارج الشركة كلاً من الكليات والجامعات والمعاهـد العليا والكليـات الأهلية والمعاهد الفنية والمهنية وموردي المنتجات والاستشـاريين والشركات الاستشـارية والاتحادات والمنظمات المهنية والتجارية والحكومية. وستتم مناقشة مسألة الاستعانة بمصادر خارجية في التدريب بشيء من التفصيل في الفصل الثاني.

من المسؤول عن التدريب؟

يمكـن أن يكون المسـؤولون عن التدريب والتطوير هم أخصائي المـوارد البشرية، أو تنمية الموارد البشرية، أو تطوير المؤسسة[١٠٧]. كما قد يكون للشركات وظائف أو إدارات كاملة تسمي الموارد البشرية أو تنمية الموارد البشرية أو تطوير المؤسسة تقوم بإجراء التدريب والتطوير.

أما في الشركات الصغيرة فيمكن أن يتحمل مسـؤولية التدريب مؤسـس الشركة وجميع موظفيها. وعندما تنمو الشركة ويصل عدد موظفيها إلى ١٠٠ موظف يتولى بالطبع شخص ما داخل الشركة إدارة الموارد البشرية، سـواء أكان ذلك جزءاً من وظيفته أم مجملها. وفي تلك الحالة، يصبح التدريب أحد مسـؤوليات الموظف المسـؤول عن المـوارد البشرية. أما في الشركات المتوسـطة أو الكبيرة فيمكن أن تلقى مسـؤولية التدريب على أخصائي الموارد البشريـة أو قـد تتكفل بها وظيفة منفصلـة يطلق عليها تنمية المـوارد البشرية أو تطوير المؤسسـة. وكما ذكرنا في مسـتهل هذا الفصل، تشـير إدارة الموارد البشرية بشكل عام إلى السياسات والممارسات والنظم التي تؤثر في سلوك الموظفين وتوجهاتهم وأدائهم. وتتضمن إدارة المـوارد البشرية التوظيف (التعيين أو الاختيار) والمكافآت وعلاقات الموظفين والصحة والسلامة وتكافؤ فرص التعيين وتخطيط الموارد البشرية والتدريب.

أما تنمية الموارد البشرية فتشـير إلى الاسـتخدام المتكامل للتدريـب والتطوير، وتنمية المؤسسـة، وتطوير المهنة بهدف تحسـين كفاءة المؤسسـة والمجموعة والفرد. وقد يشارك أخصائيـو تنميـة الموارد البشريـة في تحليل المهـام والوظائف وتصميم النظـم التعليمية والتدريب على رأس العمل وتحسـين أداء الأفراد. بل قد يركزون على التدريب وبناء فرق عمـل وتلافي النزاعـات وتطوير الموظفين وإدارة التغيير. وكـما يتضح من تلك المواصفات،

فقد تكون أنشــطة التدريب والتطوير هي مســؤولية إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية وأخصائي أو إدارات تطوير المؤسسة. ويجب الوضع في الاعتبار أنه بغض النظر عن مدى مسؤولية الفرد أو الإدارة أو الوظيفة فلا يكون التدريب ناجحاً إلا إذا التزم الموظفون والمديرون وأخصائيو التدريب وكبار المديرين بتولي مســؤولية التدريب! وخلال فصول هذا الكتاب تتضح فكرة أن التدريب على الرغم من كونه قد يمثل مســؤولية رســمية يتحملها موظــف معــين، إلا أن الموظفين على كل مســتويات الشركة يلعبــون دوراً في نجاح عملية التدريــب. وبالإضافة إلى ذلــك، فبغض النظر عما إذا كانت مســؤولية التدريب والتطوير تتحملها الموارد البشرية أو تنمية الموارد البشرية أو تطوير المؤسسة، فإن التدريب والتطوير لابد وأن يتوافقا مع إستراتيجية العمل ويدعما احتياجاته. والأخصائيون في أي من المجالات الثلاثــة قد يكونون ذوي خــبرات متخصصة في مجالات أخرى، مثــل إدارة التغيير لأخصائي تطوير المؤسسة، كما قد يتحملون أيضاً مسؤوليات التدريب والتطوير. وكما يوضح الشكل (١-٤)، فإنــه حتــى ينجح الأخصائيون في القيام بــأدوار الأداء والتعلم في مكان العمل، فإن عليهم فهم العملية التجارية وإتقان كفاءات ومجالات الخبرة.

ومــع نمو الــشركات و/أو إدراكها لأهمية دور التدريب في إنجاح أنشــطتها، فإنها تقوم بوضع وظيفة تدريبية كاملة (ســتتم مناقشــة كيفية وضع الوظائــف التدريبية في الفصل الثاني). وقد تشتمل الوظيفة التدريبية على مصممي المحتوى التعليمي، ومعلمين، ومدربين فنيين، وخبراء في تقنية التعليم.

وتختلــف علاقة رفــع التقارير بين إدارة المــوارد البشرية ووظيفــة التدريب من شركة لأخــرى[١٠٨]، فقد تعــد بعد المنظمات التدريب جزءاً من وظيفة المــوارد البشرية، لاعتقادها بأنه يسمح بتشكيل شراكات إستراتيجية مع وظائف عمل أخرى ومع ما يناسبها من تدريب يقدم في باقي أقســام الشركة. فعلى ســبيل المثال، في شركة لايف كير ســينترز أوف أميركا (Life Care Centers of America) التي تتخذ من ولاية تينيسي مقراً لها وتعمل في مجال تشغيل منشآت رعاية المسنين، يتم إدراج التدريب في قسم الموارد البشرية نظراً لأن الشركة تؤمــن بأن التدريب هو جزء مــن تخصص الموارد البشرية، متضمناً القدرة على كتابة منهج لتدريب وتقييم التعليم. ومن خلال شغل التدريب لموقع مركز بقسم الموارد البشرية فإنه بذلك يستخدم الموارد الاستخدام الأمثل ويساعد على تبادل ثقافة إدارية مشتركة.

وتقــوم شركات أخرى بفصل التدريب عن وظيفة المــوارد البشرية بهدف جعل وظيفة التدريــب لا مركزيــة حتى تلبي بشــكل أفضل الاحتياجات الاســتثنائية لوحــدات العمل المختلفــة. وفي شركــة إيه. جــي. إدوارد (A. G. Edwards)، يوجد مركز تعليمي خاص بــإدارة التدريب والتطوير تقــوم الإدارة من خلاله بتطوير برامج التدريب للمستشــارين الماليين والموظفين[١٠٩].

ويجتمع مندوبو إدارة التدريب بشكل منتظم مع لجنة الإدارة بالشركة في المراكز الرئيسة وكذلك مع الموظفين الإقليميين ومديري الفروع لمســاعدتهم على فهم كيفية دعم التدريب لأهداف الشركة. وقد نجح برنامج اعتماد مدير الفرع الجديد نظراً لاشتراك مديري الفروع كانــوا في تحديد ثغرات الكفاءات وتم الأخذ باقتراحاتهم عنــد تصميم البرنامج. وقد تولى مديرو الفروع المســؤولية عن البرنامج وســاعدوا في تطوير عرض البرنامج وقاموا بعد ذلك بعرضــه على مديري الشركة ليتلقوا الموافقة على البرنامــج والدعم اللازم له. وبغض النظر عــن منهج المنظمة المعد لوظيفة التدريب، فلابد أن يســهم في تلبية الاحتياجات التدريب الخاصة بالعمل.

الإعداد للعمل في التدريب:

يعد أي شخص إلى حد ما مدرباً في حياته! لتتذكر آخر مرة التزمت فيها بأن تعلم زميلاً أو قريباً لك أو زوجتك أو صديقك أو حتى رئيسك في العمل مهارة ما. وعلى الرغم من أن البعــض يتعلم التدريب من خلال التجربة والخطأ، إلا أن أفضل طريقة لذلك هي الحصول على دورات في التدريب والتطوير أو حتى اختيار تخصص أكاديمي يتعلق بالتدريب. فعلى ســبيل المثال، تتوفــر دورات التدريب والتطوير عادة في أقســام التعلم والأعمال وأقســام الإدارة وحتــى أقســام علم النفس بالكليــات والجامعات. كما قد تقــدم مدارس الأعمال درجات جامعية وقبل جامعية في إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم دورات في التدريب والتطويــر وتنمية المؤسســات. كما قد تقــدم الإدارات التعليمية درجــات جامعية وقبل الجامعية في تنمية الموارد البشرية. وتتضمن الدورات التي تقدم تلك الدرجات موضوعات منها التصميم التعليمي وتطوير المناهج وتعليم الكبار والتقييم والتدريب على رأس العمل. كما تقدم أقســام علم النفس دورات في التدريب والتطوير. ويمكن أن تكون تلك الدورات

جزءاً من برنامج يمنح درجة علمية ويقدم في مجال علم النفس المؤسسي والصناعي. فإذا كان لديك من المال ما يكفي للالتحاق بجامعة كبيرة، فقد تجد الفرصة أمامك في أن تتلقى دورات من أقسام التعليم والأعمال / الإدارة وعلم النفس التي تتعلق مناهجها بالتدريب والتطوير.

وحتى تبلغ مستوى احترافياً في التدريب فلابد من الاطلاع المتواصل على أحدث ممارسات التدريب والبحث. وفيما يتعلق بالمؤسسات المهنية الأساسية التي يلتحق بها المهتمون بالتدريب والتطوير فإنها تشمل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، وأكاديمية تنمية الموارد البشرية (AHRD)، وجمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM)، وجمعية علم النفس المؤسسي والصناعي (SIOP)، وأكاديمية الإدارة (AOM)، والجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI). ويمكنك معرفة المواقع الإلكترونية الخاصة بتلك المؤسسات بقراءتها على الغلاف الأمامي لهذا الكتاب. ويمكنك قراءة مقالات عن ممارسات التدريب في الصحف التالي ذكرها:

Training، T+D، Training and Development، Workforce Management، HR Magazine، Academy of Management Executive، and Academy of Management Learning and Education.

أما البحوث الخاصة بالتدريب والتطوير فيمكنك قراءتها في الصحف التالي ذكرها:

Human Resource Development Quarterly، Human Resource Development Review، Performance Improvement، Personal Psychology، Journal of Applied Psychology، Academy of Management Journal، and Human Resource Management

تنظيم هذا الكتاب:

تم تقسيم محتويات هذا الكتاب إلى خمسة أجزاء: يركز الجزء الأول على سياق التدريب والتطوير ويشتمل على الفصل الذي عرض رؤية واسعة للتدريب وساعد في الإجابة عن تساؤلات مثل ما هو التدريب؟ وما أهميته؟ ومن يتلقى التدريب؟ وكم ينفق من المال

على التدريب؟ والطريقة المفضلة لتصميم التدريب. كما يتضمن الجزء الأول أيضاً الفصل الثاني الذي يناقش عملية التطوير والتدريب الإســتراتيجية. وفي الفصل الثاني سيتضح كيف تؤثر إستراتيجية العمل في الشركة على ممارسات التدريب وتنظيم إدارة التدريب. ويتكون الجزء الثاني من الفصل الثالث وحتى الفصل السادس. وتتناول تلك الفصول أصول تصميم التدريب وتســتعرض الجوانــب المختلفة لنموذج تصميم النظــام التعليمي وهو النموذج المســتخدم في توجيه تطوير العملية التدريبية (انظر الشكل ١-١). ويتناول الفصل الثالث كيفيــة تحديد احتياجات التدريب. أما الفصل الرابع فيتناول مســألة التعليم بما تمثله من أهمية – ويســتعرض بالأخص كيفية تهيئة بيئة داعمة للتعليم داخل الدورة التدريبية. أما الفصل الخامس فيستعرض عملية انتقال التدريب، بمعنى كيفية التأكد من أن بيئة التدريب ومحيط العمل يدعمان استخدام المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب. ويوضح الفصل السادس كيفية تقييم برنامج تدريبي. ويركز الجزء الثالث على أساليب التدريب والتطوير، فيتناول الفصلان السابع والثامن أساليب التدريب. حيث يستعرض الفصل السابع أساليب التدريب التقليدية مثل المحاضرات ومحاكاة النماذج السلوكية ولعب الأدوار. في حين تناول الفصــل الثامن التدريب عــن بعد والطرق التي ظهرت بفضل تطبيقــات التقنية الحديثة، ومنهــا مثلاً، التدريــب المعتمد على الإنترنت، وأجهزة الآيبــود، والحقيقة الافتراضية، ونظم التدريس الذكية.

ويستعرض الفصل التاسع مسألة تطوير الموظفين وأهميتها، حيث يناقش أربعة مناهج تســتخدم في تطوير تقييمات الموظفــين، والمهام، والعلاقات، والدورات والبرامج الرســمية. ويناقــش الفصل العاشر موضوعات خاصة في التدريب والتطوير تشــمل القضايا الأخلاقية والقانونية، وتدريب التنوع، والتدريب مختلف الثقافات، والعلاقة بين التدريب وممارسات إدارة موارد بشرية أخرى. ويأتي الجزء الرابع ليركز على المهن وإدارتها، فيقدم الفصل الحادي عــشر والثاني عــشر قضايا المهنية مثل فهم ماهية المهنة والنظم التي تســتخدمها الشركات لإدارة المهن ومواطن الاهتمام في إدارة المهن مثل الوصول لوضع مســتقر والاندماج في بيئة العمل وتقليص العمالة ومســاعدة الموظفين المسرحين في الحصول على وظيفة. ويستعرض الجزء الخامس مســتقبل التدريب والتطوير حيث يناقــش الفصل الثالث عشر كيفية تغير دور التدريب في المؤسسات مستقبلاً.

ويجب هنا أن يعي الطلاب العديد من الســمات الهامة لهذا الكتاب. فكل فصل يبدأ بذكــر أهدافــه. وهذه الأهداف (١) تبرز ما يجب أن يتعلمــه الطالب من كل فصل و(٢) تســتعرض الموضوعات. وتــلي ذلك مقالة افتتاحية – تُعد مثالاً لممارســة إحدى الشراكات وتتعلق بموضوعات الفصل. وهناك حرية في ذكر ممارسات الشركات في كل فصل لمساعدة الطلاب على معرفة كيفية تنفيذ النظرية والبحث على أرض الواقع. ويختتم كل فصل بذكر بعض المصطلحات الأساسية وأسئلة للنقاش ومهام تطبيقية وكذلك استعراض حالة مختصرة. وتتعلق المصطلحات الأساســية بالمفاهيم المهمة التــي وردت في الفصل وتم التأكيد عليها. ومن شــأن أسئلة المناقشــة والواجبات التطبيقية أن تيسر عملية التعلم من خلال التفاعل مــع طلاب آخرين والمحاولة الحقيقية لتطوير وإجــراء تطبيقات تدريبية متنوعة. وهناك الكثير من المهام التطبيقية التي تتطلب اســتخدام شــبكة الإنترنــت الذي تعد مصدراً قيِّماً للمعلومات الخاصة بممارســات التدريب. وينتهي كل جزء من تلك الأجزاء بذكر حالة من مجلة بيســنيس ويك (BusinessWeek) التي تبرز ممارسات تطوير وتدريب خاصة بشركة ما. وتتضمن تلك الحالات أسئلة تتطلب تطبيق ما تم تعلمه من الفصول.

مصطلحات أساسية:

القدرة التنافسية	رأس المال الفكري	عملية سيكس سيجما
ميزة تنافسية	رأس المال الاجتماعي	التفكير المحدود
إدارة الموارد البشرية	رأس المال من العملاء	أيزو ١٠٠١٥
مساهمون	العاملين في مجال المعرفة	التجارة الإلكترونية
التدريب	عمل الموظفين	الإنترنتأيزو
التدريب عالي المستوى	التغير	ترتيبات بديلة
التعلم المستمر	تنظيم التعلم	فرق العمل
عملية تصميم التدريب	إدارة الموهبة	التدريب المشترك
النظام التعليمي	إدارة الجودة الشاملة	الفرق الافتراضية
العمالة من الخارج	جائزة مالكوم بالدريج للجودة القومية	تنمية الموارد البشرية
رأس المال البشري أيزو: ٩٠٠٠ : ٢٠٠٠،		

أسئلة للنقاش:

١. صف القوة المؤثرة في التعلم وبيئة العمل. كيف يمكن للتدريب أن يساعد الشركات على التعامل مع تلك القوي؟

٢. ما الخطوات التي يشتمل عليها نموذج تصميم التدريب؟ وما الخطوة التي تعدها في رأيك الأكثر أهمية؟ ولماذا؟

٣. ما الأصول غير المادية؟ وكيف تتعلق تلك الأصول بالتدريب والتطوير؟

٤. كيف تستخدم ستارباكس التدريب لإفادة الشركة أثناء فترات الركود الاقتصادي؟

٥. تتواصل مناقشة محترفي التدريب بخصوص ما إذا كان تصميم النظام التعليمي معيباً. فبعضهم يرى أن تصميم النظام التعليمي يجب التعامل معه كطريقة لإدارة مشروع أكثر منه طريقة تدريجية لوضع برامج تدريبية. ويقترح آخرون أن تصميم النظام التعليمي عملية تخطيطية وغير مرنة إلى حد أنها تمثل السبب الرئيس في ارتفاع تكلفة التدريب وأنها تستهلك وقتاً طويلاً جداً للتطور. يركز تصميم النظام التعليمي على المدخلات، في حين تركز الإدارة على المخرجات. تركز الأعمال على النتائج، وليس على استخدام تقنية التصميم. هل تعتقد بأن تصميم النظام التعليمي عملية مفيدة؟ اذكر السبب؟ هل هناك مواقف معينة يكون فيها الطريق الأكثر (أو الأقل) فعالية هو أن تصمم برنامجاً تدريبياً؟

٦. أي من أدوار محترفي التدريب تعتقد بأنها الأصعب تعلماً؟ وأيها الأسهل؟

٧. كيف تؤثر التقنية في أهمية أدوار محترفي التدريب؟ هل تقلل التقنية من أهمية أي من تلك الأدوار؟ هل يمكن أن ينتج عنها أدوار إضافية؟

٨. صف الدورات التدريبية التي تلقيتها. كيف ساعدتك تلك الدورات؟ قم بسرد توصيات لتحسين الدورات.

٩. كيف يختلف التدريب بين الشركات التي تُوصف بأنها حاصلة على جائزة أفضل الممارسات وتلك التي لا توصف بذلك؟

١٠.ما الآثار المتعلقة بالقوى العاملة كبيرة السن؟ وما الإستراتيجيات التي ينبغي على الشركات أن تتبناها وفقاً لمنظور التدريب والتطوير حتى تستفيد لأقصى حد من العمالة كبيرة السن وتستعد لتقاعدها؟

١١.كيف حسنت التقنية الجديدة التدريب والتطوير؟ اذكر بعض قيود استخدام أجهزة الآيبود والأجهزة الرقمية الشخصية المساعدة في التدريب.

١٢.أشرح دور التدريب في استقطاب موظفين جدد وفي الاحتفاظ بالموظفين وفي التحفيز.

١٣.ما العلاقة بين إدارة الموهبة والتزام الموظفين؟ وما الدور الذي يمكن أن تلعبه ممارسات التدريب والتطوير في الحفاظ على معدل مرتفع لالتزام الموظفين في أوقات الركود الاقتصادي؟ اشرح.

مهام تطبيقية:

١. ادخل إلى الصفحة الرئيسة للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) على شبكة الإنترنت على موقعها الإلكتروني (www. astd. org). اقرأ بعناية الروابط المعروضة على الصفحة. ستجد أن أحد تلك الروابط هو (T+D Magazine). ابحث فيه عن مقالة تتناول موضوع التدريب، ولخص الموضوع الرئيس فيها، وحدد كيف يتعلق ذلك الموضوع بموضوعات الدورة أو الموضوعات التي تناولها هذا النص.

٢. تصفح هذا الموقع (www. quality. nist. gov)، وهو الموقع الإلكتروني الخاص بالمعهد القومي للمعايير والتقنية (Nist). يشرف هذا المعهد على جائزة مالكوم بالدريج للجودة القومية. انقر على رابط (Criteria for Performance Excellence)، ثم اختر إما «Education» أو «Health Care». ثم حمل معايير الجائزة. ما الأسئلة المستخدمة في تحديد محور التطوير والتدريب والتعليم لدى شركة ما؟

٣. على مدار سنوات عدة ظلت شركة جنرال إلكتريك (General Electric) إحدى أكثر الشركات العالمية محلاً للإعجاب. تصفح موقع شركة (GE) وهو (.www. gecareers

com) وانقــر على رابــط (Why GE) ثم على رابــط (Leadership & Learning Programs). كيف أسهم التدريب والتعليم في نجاح شركة جي إي (GE)؟

٤. قم بإجراء مقابلة عبر الهاتف أو بشــكل شــخصي مع أحد المديرين واطلب منه أن يصف لك الدور الذي يلعبه التدريب في شركته.

٥. قم بإجراء مقابلة عبر الهاتف أو بشــكل شــخصي مع أحد مديري التدريب واطلب منه أن يبين كيف تغير التدريب في السنوات الخمس الأخيرة وكيف ترى أنه سيتغير في المستقبل.

٦. قامت مجلة ترينนج (Training) بوضع أفضل ١٢٥ شركة من حيث التدريب (انظر عدد المجلة الصادر في فبراير ٢٠٠٩).

وكانت أعلى عشر شركات هي كما يلي:

1. PricewaterhouseCoopers
2. KMPG LLP
3. SCC Soft Computer
4. EMC Corporation
5. Wyeth Pharmaceuticals
6. Vanguard
7. General Mills
8. Satyam Computer Services Limited
9. Mohawk Industries Inc.
10. Microsoft Corporation

اختر إحدى تلك الشركات لتجري بحثاً عليها. قم بتصفح موقع الشركة واستخدم لذلك محرك بحث على الشبكة، أو ابحث عن مراجع خاصة بالشركة في منشورات مثل إصدارات مجلة (Training)، أو (T+D Workforce)، أو (HR Magazine). قم بإعداد تقرير (لا يزيد عن ثلاث صفحات) بناء على بحثك (أ) توضح فيه لماذا برأيك تم تصنيف الشركة ضمن العشر مراكز الأولى و (ب) تبين العلاقة بين التدريب والقدرة التنافسية للشركة وأهدافها التجارية العامة والخاصة. سيوجهك مدربك بأن ترفع تقريرك إما إلكترونياً وإما في نسخة ورقية. (تنويه: الأسباب الممكنة التي قد تُصنف إحدى الشركات في المقدمة بمقتضاه هي مقدار الاعتماد المالي المخصص للتدريب ومستوى مشاركة الموظفين في العملية التدريبية ونوع التدريب المستخدم).

دراسة حالة:

زابوس (Zappos): مواجهة تحديات تنافسية:

تعمل شركة زابوس (Zappos) في مجال تجارة التجزئة عبر شبكة الإنترنت وتتخذ من لاس فيجاس مقراً لها. كان هدفها المبدئي أن تكون أفضل موقع إلكتروني لشراء الأحذية يعرض نوعيات كثيرة من الماركات والتصميمات والألوان والأحجام والسعات. وبالفعل اتسع نشاط الاسم التجاري Zappos. com حتى شمل عرض الأحذية وحقائب اليد والنظارت والساعات والإكسسوارات التي يتم شراءها عبر الإنترنت. وتتمثل رؤية زابوس في أن ٣٠٪ من مبيعات التجزئة في الولايات المتحدة مستقبلاً ستتم عبر الإنترنت وستكون زابوس هي أفضل شركة من حيث الخدمات والاختيارات في هذا المجال. ونتيجة لذلك، تؤمن زابوس بأنه يمكنها أن تصبح الشركة الرائدة في مجال خدمات البيع عبر الإنترنت من حيث جذب العملاء والتوسع في بيع منتجات أخرى. وتؤمن زابوس بأن السرعة التي بها يتسلم العملاء مشترياتهم عبر الإنترنت تلعب دوراً مهماً للغاية في كيفية تفكيرهم بأن يعاودوا الشراء من خلال الإنترنت مستقبلاً، ولذلك فإن الشركة تركز على التأكد من وصول المشتريات إلى العملاء بأقصى سرعة ممكنة.

وقد قام توني هيش المدير التنفيذي لزابوس بوضع ثقافة الشركة واسمها التجاري وإستراتيجية عملها في شكل عشرة قيم أساسية وهي:

١. أثر الإعجاب من خلال الخدمة.

٢. تقبل التغيير وكن قائداً له.

٣. أوجد متعة وقلل الإحساس بالغرابة.

٤. كن مغامراً ومبدعاً وواسع الأفق.

٥. اسع وراء التطور والتعلم.

٦. كون علاقات تتسم بالأمانة والانفتاح والتواصل.

٧. كون فريقاً إيجابياً وروح أسرية.

٨. أنجز الكثير بالقليل.

٩. كن عطوفاً وحاسماً.

١٠.كن متواضعاً.

وتعني عبارة أثر الإعجـاب من خلال الخدمة (Deliver WOW through Service) ضرورة أن يقـدم موظفـو مركز الاتصالات خدمة عملاء ممتازة. إذ إن عليهم أن يشـجعوا المتصلين بأن يطلبوا أكثر من حجم أو لون واحد لأن الشـحن وإعادة الشـحن مجانية. كما يتم تحفيزهم أيضاً لاستخدام خيالهم في تلبية احتياجات العملاء.

وتسـاعد ممارسـات التوظيف لدى زابـوس Zappos في الحفاظ عـلى ثقافة الشركة. فعلى سـبيل المثال، يستخدم فريق الموارد البشرية أسئلة غير عادية في المقابلات الشخصية، مثل «إلى أي مدى تشـعر بأنك شـخص غريب الأطوار؟» و «ما هـو لحنك الرئيس» وذلك لاكتشـاف الموظفين المبدعين ومن لديهم شـخصية قوية. كما تقدم زابوس Zappos وجبة غـداء مجانية في الكافتيريا (شرائح لحم مطبوخة باردة) وتوفر موجه حياتي متفرغ (يجلس الموظفون أمامه على كرسي أحمر ناعم للتعبير عن شكواهم). كما يتم تحفيز المديرين على قضاء وقت مع الموظفين خارج المكتب ويسـمح لأي موظف بأن يكافئ غيره من الموظفين بـ ٥٠ دولاراً حافزاً في مقابل الأداء الجيد. ويعمل معظم موظفي زابوس بنظام السـاعات. ويخضع جميع الموظفين الجدد إلى أربعة أسابيع كاملة من التدريب الذي يتضمن أسبوعين

يعملون فيهما من خلال الهاتف. ويتم توفير ٢٠٠٠ دولار للمعينين الجدد في مقابل تركهم للشركة أثناء التدريب، وذلك للتخلص من الأفراد الذين لن يستمتعوا بالعمل بالشركة.

وبسبب انخفاض المبيعات، اضطرت زابوس إلى تخفيض النفقات بما في ذلك تسريح ١٢٤ عاملاً. وأجري هيش هذا التسريح بشكل إيجابي. فبالنسبة للموظفين الذين تم تسريحهم وكانوا قد مكثوا في الشركة أقل من عامين فقد ظلوا يتقاضون رواتبهم حتى نهاية العام. كما استفاد الجميع بستة أشهر من التأمين الصحي المدفوع. كما سمحت زابوس أيضاً للعمال المسرحين بأن يستفيدوا من الخصم بنسبة ٤٠٪ المقدم للموظفين خلال عيد الكريسماس.

ما التحديات التي تواجه زابوس وقد تجعلها تخرج عن إطار محاولتها بأن تكون أفضل مقدم خدمات بيع تجزئة على شبكة الإنترنت؟ كيف يمكن للتدريب والتطوير أن يساعد زابوس على التغلب على تلك التحديات؟ هل تعتقد بأن موظفي زابوس على درجة عالية من الالتزام والارتباط بالشركة؟ لماذا؟ أي من العشرة قيم الأساسية لدى زابوس تعتقد أن يؤثر فيها التدريب والتطوير بالنسبة الأكبر؟ وأيها بالنسبة الأقل؟ ولماذا؟

المصدر:

Web site for Zappos، www. zappos. com; J. O'Brien، "Zappos Knows How to Kick it، " Fortune (February 2، 2009): 55-66.


١١٨

الفصل الثاني
التدريب الإستراتيجي

الأهداف:

بعد قراءتك لهذا الفصل يفترض بك أن تكون قادراً على:

١. مناقشة تأثير إستراتيجية العمل على نوع وحجم التدريب بالشركة.

٢. توضيح مدى تغير دور التدريب.

٣. وصف عملية التدريب والتطوير الإستراتيجي.

٤. مناقشة مدى تأثر التدريب بإستراتيجيات التوظيف والموارد البشرية بالشركة.

٥. توضيح احتياجات التدريب التي تنشأ على إثر إستراتيجيات العمل نحو التركيز والتنمية الداخلية والخارجية وسحب الاستثمارات.

٦. مناقشة مزايا وعيوب تنظيم مهام التدريب طبقاً للقدرات والعملاء والمصفوفات والجامعة المؤسسية والنماذج المتضمنة للعمل.

٧. مناقشة العوامل التي يجب مراعاتها قبل اتخاذ قرار الاستعانة بمصادر خارجية بالنسبة إلى التدريب.

تستخدم شركة ماكورميك آند كامباني (Mc Cormic & Company) التدريب الإستراتيجي لتحقيق أفضل نتائج للعمل.

قد تكون على معرفة بشركة ماكورميك آند كامباني من خلال المنكهات والتوابل التي تحسن من طعم المشهيات والأطباق الرئيسة والحلويات (فمن لا يقدر الرائحة الرائعة التي تفوح من رقاقات الحلوى المغطاة بالشكولاتة؟) عليك أن تدرك أيضاً أن التدريب والتطوير يلعبان دوراً إستراتيجياً في هذه الشركة. حيث يعد التدريب ضمن المتطلبات الأساسية لإستراتيجيتها. وبالنسبة إلى الإستراتيجيات الرئيسة للشركة فتشمل زيادة المبيعات ودعم الابتكار وإدارة التكاليف وكذلك التخطيط للتعاقب. وقد حُولت تلك الإستراتيجيات

إلى مبادرات إســتراتيجية للتدريب والتطوير. وتتضمن إحــدى هذه المبادرات التي تدعم إســتراتيجية الابتكار تطوير مراكز الابتكار التكنولوجــي للعلماء ومراكز التدريب والتطوير بالنسبة إلى قادة الشركات. وفي مبادرة أخرى تم إنفاق مليون دولار لتدريب الموظفين على كيفية اســتخدام برمجيات العمل الإســتراتيجي الجديدة والتي تم تطبيقها في جميع أقسام الشركــة. وتهدف عملية تخطيــط التعاقب الخاصة بالشركة إلى توفــير التدريب والتطوير الذيــن يحتاج إليهما الموظفون ليخلفوا قادة الشركة على جميع المســتويات. ويرى روبرت لوليــس (Robert Lawless) رئيس مجلس الإدارة والمســؤول التنفيــذي الأول، أن عملية تطويــر الموظفين التي تتم داخل الشركــة يعطيها ميزة تنافســية. وتتطلب عملية تطوير الموظفين داخل الشركة أن تتوفر فيهم القدرة على مواجهة التحديات كما تتطلب أيضاً توفير الشركة فرصاً للتطوير الوظيفي والتدريب المهني. ويظهر التزام روبرت بالتخطيط للتعاقب في معــدل الوقت الذي يقضيه في مراجعــة احتياجات التطوير والأهداف والأداء والتدريب والتطوير الحديث بالنسبة إلى كبار الموظفين في الشركة.

وللتأكــد من أن عمليــة التدريب والتطوير لها إســتراتيجيتها الواضحة فقد جعل مدير التدريــب والتطوير قســم التدريب في شــكل فريق عمــل يضم استشــاريي الأداء لتلبية احتياجــات العمــل. ومن هنا ركزت شركــة ماكورميك على التدريب الذي يشــمل جميع المستويات بالمنظمة، وذلك بهدف جعل الشركة أكثر مرونة وقدرة على التكيف على التغيير والتعامل مع فقدان المهارات بسبب تقاعد جيل مواليد الطفرة السكانية. وتتضمن المنظمة القائمة بالتدريــب أربعة أدوار وجميعها متوائمة مع خطط العمل. حيث يوجد متخصصو التدريب المؤسسي بمركزين للتدريب بالشركة في ميريلاند والمملكة المتحدة. ويكلف هؤلاء المتخصصون بتكوين المهارات ثم المســاهمة بها مع الآخرين. ويشمل متخصصو التدريب المؤســسي الخاص بالموقع موظفــين مكلفين بالتدريب والتطويــر في مواقع الشركة. ويقوم كل مديــر تدريب برفع تقرير مباشر إلى الموارد البشرية الخاصة بالموقع أو مهام العمليات للتأكيد على تحديد والإيفاء باحتياجات التدريب. ويشمل المدربون القادة جميع الموظفين الذين يتولون مســؤوليات إشرافية بصرف النظر عن المستوى الوظيفي لهم. ويتم تدريب المديرين على مساعدة الموظفين في تطبيق المهارات التي تدربوا عليها وكذلك كبار المسؤولين التنفيذيين الذي يقومون بتقديم الــدورات التدريبية. ولضمان قيام القادة بدور التدريب

يشــتمل تقييــم الأداء لجميع مديري شركــة ماكورميك على قدرة واحدة وهي اســتقطاب وتطوير المواهب. وتتضمن تلك القدرة المشــاركة الفعالة في نمو وتطوير الموظفين بالإضافة إلى التدريب والتوجيه.

ينخــرط المدربون وأقرانهــم في تدريب مباشر مع الموظفين الآخريــن ومن خلال نظام مجلس الإدارة المتعدد المهام. ويشــمل هذا النظام مجموعات ذات مهام مشتركة ومتنوعة من الموظفين على جميع المســتويات والذين يعملــون في مشروعات لها أثر كبير في العمل. تمد تجربة نظام مجلس الإدارة المتعدد المهام الموظفين المشــاركين بالمهارات والمعارف التي تعــد عادة جــزءاً من المهام الوظيفية مثــل تطوير التفكير الإســتراتيجي أو تطوير مهارات العرض التقديمي. وفي المرة الواحدة يعمل ما يقرب من ٢٠٠ موظف في نظم مجلس الإدارة المتعددة المهام.

تكمن الأهمية الإستراتيجية التي تعطيها الشركة للتدريب والتطوير في قرار مجلس الإدارة بعــدم خفض ميزانية الشركة الخاصة بالتدريب (وهذا على الرغم من تخفيضات الميزانية في مجالات أخرى بسبب انخفاض أرباح الشركة والذي يرجع إلى آثار إعصار كاترينا على العمل في الولايات المتحدة الجنوبية والأسـعار المتدنية في الســوق العالمــي للفانيلا). ومن ناحية أخرى سيقوم مجلس الإدارة بتوفير تمويل إضافي لمبادرات التدريب والتطوير إذا كانت هناك دراســة جدوى للموارد المالية الإضافية. وللقيام بتلك الدراســة تقوم الشركة بتقييم فعالية التدريب والتطوير باستخدام مقاييس معينة مثل كم عدد الموظفين الذين تمت ترقيتهم وكم عدد الموظفين الذين حضروا مراكز التدريب والتطوير وكم عدد الموظفين المنخرطين في نظام مجلس الإدارة المتعدد المهام والأثر النقدي لنتائج المشروع المتعلق بهذا النظام على العمل.

مقدمة:

وكما تشــير المقالة الافتتاحية الموجزة لهذا الفصل فإن التدريب والتطوير الذي تقوم به شركة ماكورميك آند كومباني يدعم إســتراتيجية العمــل داخل الشركة. وانطلاقاً من الإيمان بأن التعلم يشــكل جزءاً من مسؤوليات الموظفين، يتم إشراك المديرين وأقرانهم وكذا خبراء التدريب بشكل فعال في مساعدة غيرهم من الموظفين على اكتساب مهارات وآفاق جديدة.

وذلك من شأنه أن يساعد على تعزيز قيمة التعلم وأهميته للعمل. إن شركة ماكورميك آند كومباني تدرك بأن التعلم من خلال التدريب والتطوير أمر ضروري لتحقيق إستراتيجياتها الرئيسة التي تتمثل في: زيادة نسبة المبيعات والابتكار وإدارة التكلفة الأساسية والتخطيط للبقاء والاستمرارية.

إذاً لماذا التركيز على التدريب الإستراتيجي؟ ورداً على هذا التساؤل يلاحظ أن الشركات تدخل في مجال الأعمال التجارية بهدف تحقيق مكاسب مالية، كما أن كل وظيفة في هذا المجال تخضع لضغوط لإظهار مدى إسهامها في نجاح العمل أو في خفض النفقات المبدئية أو حتى في تقليل حجم الاستعانة بمصادر خارجية. وللإسهام في نجاح أي شركة يجب أن تساعد الأنشطة التدريبية تلك الشركة على تحقيق إستراتيجية العمل الخاصة بها. ويمكن تعريف إستراتيجية العمل بأنها تلك الخطة التي تهدف لإيجاد التكامل بين أهداف الشركة وسياساتها وأسلوب أدائها[١١]. وتؤثر تلك الإستراتيجية في كيفية استخدام الشركة لرأس المال المادي (مثل المصانع والتقنية والمعدات)، ورأس المال النقدي (مثل الأصول والاحتياطي النقدي)، ورأس المال البشري (الموظفين)، كما تساعد إستراتيجية العمل على توجيه أنشطة الشركة (والتي تشمل الإنتاج والتمويل والتسويق والموارد البشرية) نحو تحقيق أهداف محددة. أما الأهداف فيمكن تعريفها بأنها ما تأمل الشركة تحقيقه على المدى القريب والبعيد. وتنطوي معظم الأهداف التي تسعى وراءها الشركات على تحقيق أهدافٍ ماليةٍ، كأن تسعى إلى تعظيم أرباح المساهمين على سبيل المثال، هذا بخلاف الأهداف الأخرى التي تتعلق برضا الموظفين وتحسين وضع الصناعة وتقديم خدمات للمجتمع.

ونجد في هذا السياق ارتباطاً مباشراً وغير مباشر بين كلٍ من التدريب وإستراتيجية العمل والأهداف. فالتدريب الذي يساعد الموظفين على تطوير المهارات اللازمة لأداء وظائفهم يؤثر بشكل مباشر في العمل، كما أن إتاحة الفرصة للموظفين للتعلم والتطور من شأنه أن يوجد بيئة عمل إيجابية تدعم إستراتيجية العمل من خلال استقطاب الموظفين الموهوبين فضلاً عن الاحتفاظ بالموظفين الحاليين وتحفيزهم.

لنستعرض في هذا السياق شركة آي بي إم (IBM) التي أعادت ابتكار نفسها من جديد في عام ٢٠٠٢ [١١١]. فقد وجهت إستراتيجية عملها نحو إعادة تشكيل القوى العاملة لديها

حتى تفي بشكل أفضل باحتياجات وتوقعات العملاء، ذلك أن تلك الشركة تغير نشاطها من شركـة لها تاريخها في مجال التقنيات المتقدمـة إلى شركة متخصصة في المعلومات والمعرفة. وقد تطلبت إسـتراتيجية العمل الجديدة تغيراً ثقافيـاً وتنظيمياً هائلاً، وكان على الموظفين قبـول تلك الإسـتراتيجية والعمل على إنجاحها. لقد أصبح التركيـز على العملاء هو جوهر إسـتراتيجية العمـل الجديدة للشركـة. ولتلبية احتياجات العمـلاء، كان على الموظفين أن يتمتعوا بالقدرة على التكيف والخضوع المستمر للتغيير. ونتيجة لذلك، تغير نظام التدريب في الشركة بشكل يهدف إلى تعلم الموظفين عملياً وفي مواقع العمل وفقاً لاحتياجات العملاء بحيث لا يتطلب الأمر سـفرهم إلى جهات مختلفة للمشاركة في برنامج تدريبي معين، على الرغم من الاسـتمرار في استخدام التدريب الرسمي لإكساب المديرين والتنفيذيين ومندوبي المبيعـات مهـارات جديدة أو خطوط إنتاج في أوقات حرجـة في حياتهم المهنية. ويتطلب «التعلم حسـب الطلب»، كما أطلقت عليه شركة آي بي إم، قيام فرق التعلم المسـؤولة عن تصميـم البرنامـج بفهم نوعية العمل الذي يقوم به الموظفـون مع اختلاف أدوارهم. وقد حـددت آي بي إم أكـثر من ٥٠٠ دور محدد في الشركة ووضعـت الخبرة المطلوبة لكل دور منها. وقام فريق التعلم بتصميم الفرص التعليمية في العمل ذاته، وهو ما يعرف بـ «التعلم المدمـج في العمل». حيث يتواصل الموظفون من خلال الحاسـوب بالخبراء ويشـاركون في منتدى إلكتروني عبر الإنترنت يتناولون فيه موضوعاً ما أو يكملون وحدة تعليمية إلكترونية. ولقـد زاد الوقـت المخصص للتعليم والتدريب في شركة آي بي إم (IBM) بنسـبة ٣٢ ٪ من خلال التوسع في التعلم المدمج في العمل. وقد خصصت الشركة أكثر من ٧٠٠ مليون دولار لمبادراتها التعليمية، والتي تعدها ضرورية لتحقيق إستراتيجية العمل.

إن إسـتراتيجية العمل لها تأثير كبير في نوع وحجـم التدريب المقدم وعلى الموارد (من أمـوال، ووقـت المدربـين، وتطوير البرنامج) التـي يجب أن تُخصص للتدريـب. كما تؤثر الإستراتيجية في نوع ومسـتوى ومزيج المهارات المطلوبة بالشركة. وتؤثر الإستراتيجية تأثيراً قوياً في تحديد ما يلي:

١. حجم التدريب المخصص للمهارات الوظيفية الحالية أو المستقبلية.

٢. مــدى تهيئــة التدريب ليتناســب مع احتياجــات موظف ما، أو تطويــره بناء على احتياجات فريق أو وحدة أو قسم.

٣. مــا إذا كان التدريب ســيقتصر عــلى مجموعات معينة من الموظفين (كالأشــخاص أصحاب المواهب الإدارية) أم أنه سيتاح لجميع الموظفين.

٤. ما إذا كان التدريب ســيخطط له لينفذ بشــكل دوري أو سيقدم فقط عند حدوث مشاكل أو أنه سيتم تطويره تلقائياً كرد فعل لما يقوم به المنافسون.

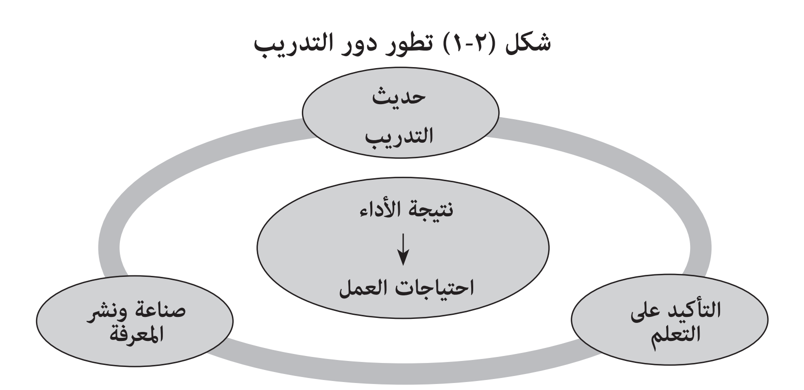
٥. أهميــة التدريــب مقارنــة بباقي ممارســات إدارة المــوارد البشرية مثــل الاختيار والمكافآت[١١٢].

يبدأ هذا الفصل بمناقشة كيفية تطور التدريب. فقد كان التدريب في السابق يُعد حدثاً أو برنامجاً لتطوير مهارات أو معرفة صريحة ومحددة. إلا أن المديرين والمدربين وأخصائيي المــوارد البشرية أدركوا إمكانية تحقيق أهداف العمــل المتعلقة بالمعارف التي تعتمد على الخبرة والتي من المســتحيل تدريسها في إطار برنامج تدريبي، وقاموا بتوسيع دور التدريب ليشــمل تعلم وتصميم طرق لإيجاد المعرفة ومشاركتها. ويستمر الفصل في مناقشة عملية التطوير والتدريب الإســتراتيجي، بما في ذلك تحديد إســتراتيجية العمــل، واختيار مبادرات إســتراتيجية خاصة بالتطوير والتدريب تدعم الإســتراتيجية، وتوفير أنشطة تطوير وتدريب تدعم المبادرات الإســتراتيجية، وتحديد وتجميع مقاييس لإظهار قيمة التدريب. وبعد ذلك يقــدم الفصل وصفاً للعوامل التنظيمية التي تؤثر في ارتباط التدريب بإســتراتيجية العمل. وتشــمل تلك العوامل الأدوار المنوطة بالموظفــين والمديرين، ودعم الإدارة العليا للتدريب، وتكامل وحدات العمل، وإســتراتيجية تخطيط الموارد البشرية والتوظيف، ودرجة التنسيق في مستوى الانخراط في النقابات، ومشاركة الموظف والمدرب والمدير في التدريب. ثم يتناول الفصل أنماطاً إســتراتيجية معينة وتأثيراتها في التدريب. ويختتم الفصل بوصف العديد من الطرق المختلفة لتنظيم وظيفة التدريب، مع تأكيد انتشــار وشــيوع نماذج التعلم المدمج في العمــل والجامعات المؤسســية، حيث تحرص الشركات على مواءمة الأنشــطة التدريبية لأهداف العمل.

تطور دور التدريب:

مـع تزايد إدراك شركات مثـل ماكورميك آند كومبـاني (McCormick &Company) لأهمية التعلم في التغلب على تحديات العمل وتقديم ميزة تنافسـية، يتغير دور التدريب في الشركات. ويبين الشـكل (٢-١) تطور دور التدريب من مجرد التركيز على مادة البرنامج إلى التركيز الأوسع على التعلم وإيجاد المعرفة ومشاركتها١١٣. وسيستمر التدريب في تركيزه عـلى تطوير البرامج بهـدف تعلم مهارات معينة، ومع ذلك، فلكي يرتبط التدريب بشـكل أفضل بتحسـين أداء الموظفين والإسـهام في تلبية احتياجات العمل والتغلب على التحديات (واعتباره إسـتراتيجياً)، فإنه يجب تطوير دور التدريب ليشـمل التركيز على التعلم وإيجاد المعرفة ومشـاركتها. ويشـير التعلم إلى عملية اكتسـاب موظف أو مجموعة من الموظفين للمعارف ممن يرغبون في تطبيق تلك المعرفة في وظائفهم وفي اتخاذ القرارات وإنجاز المهام الخاصة بالشركة١١٤.

شكل (٢-١) تطور دور التدريب



وتشـير المعرفـة إلى ما يعرفه الأفراد أو مجموعات الموظفـين أو إلى المهام التي يعرفون كيفية القيام بها (سواء كانت تلك المعرفة إنسانية أو اجتماعية) بالإضافة إلى قواعد الشركة وعملياتها وأدواتها والإجراءات المتبعة داخلها (وهو ما يعرف بالمعرفة المنظمة)[١١٥]. وتكون المعرفـة إما ضمنية أو صريحـة[١١٦]، فالمعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن إضفاء الطابع الرسـمي عليها وتدوينها وإيصالها للآخرين، بعبارة أخـرى، هي تلك المعرفة التي يمكن أن نجدها في الكتيبات والنشرات وكتيبات المواصفات. أما المعرفة الضمنية فتشـير إلى المعرفة الشـخصية التي تعتمـد على خبرة الفرد التي يصعب شرحهـا للآخرين. ولأنه من الصعب

إيصـــال المعرفة الضمنية للآخريـــن، فإنه يتم نقلها إليهم من خلال الخبرة المباشرة (مثلاً من خلال التفاعل مع غيرهم من الموظفين أو مراقبتهم). وتشـــمل المعارف الضمنية والصريحة الضروريـــة للموظفين معرفة الشركة والعملاء وكذلك معرفـــة عمليات الشركة[١١٧]. فلابد أن يكون الموظفون على دراية بعمل الشركة وإستراتيجيتها وتقاريرها المالية بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي. ومن شـــأن ذلـــك أن يعطيهم فكرة حول الجهة التي يعرضـــون عليها أفكارهم الجديدة، وحول كيفية طلب المساعدة في حل المشكلات وكيفية إيجاد فرص للأعمال متعددة الوظائـــف. ويتعين على الموظفين التعرف على طبيعة عملاء الشركة واحتياجاتهم وســـبب اختيارهم للتعامل مع هذه الشركة تحديداً. وأخيراً، يجب أن يكون لدى الموظفين فهم عام للعمليات الرئيســـة التي تقوم بها الشركة وفهم أكثر تفصيلاً للعمليات التي يشـــاركون فيها. ويمكن للـــدورات التدريبية التقليدية ذات التصميم الجيد أن تســـاعد الموظفين على تعلم المعرفة الضمنية بنجاح. غير أن تعلم المعرفة الضمنية يســـتلزم تفاعلاً بين الأفراد والخبرات وهو ما لا يتواجد عادة في البرامج التدريبية.

يُنظـــر للتدريب طبقاً للمناهج التقليدية على أنه سلســـلة من البرامج أو الأحداث التي يحضرها الموظفون. وبعد حضور البرنامج التدريبي، يكون الموظفون مســـؤولين عن تطبيق مـــا تعلمـــوه في وظائفهم، ويتوقـــف أي دعم قد يتلقونـــه على أهواء المديـــر. كذلك، فإن التدريب التقليدي لا يقدم معلومات من شـــأنها أن تســـاعد الموظفين على فهم العلاقة بين محتـــوى التدريـــب وأداء الفرد أو الأهداف التنموية للشركة أو أهـــداف العمل. وعادة ما يخفق هذا النوع من التدريب في تحســـين الأداء في موقع العمل وتلبية احتياجاته. وسوف يستمر دور التدريب برنامجاً كان أم حدثاً في المستقبل لأن الموظفين سيكونون دائماً بحاجة إلى تعلـــم معرفة ومهارات معينة. ويفترض هذا المنهـــج أن ظروف العمل يمكن التنبؤ بها، وأنه بمقدور الشركة التحكم في هذه الظروف، وكذا توقع المعرفة والمهارات التي سيحتاجها الموظفـــون في المســـتقبل. وتكون هذه الافتراضات صحيحة بالنســـبة لمهـــارات معينة مثل مهارات التواصل وحل النزاعات.

رغـــم ذلك، فســـيكون من الضروري أن يكون هذا النوع مـــن التدريب أو برامجه وثيق الصلة بتحسين الأداء وباحتياجات العمل ليحظى بدعم الإدارة العليا. وسوف يساعد نموذج تصميم التدريـــب الذي تم تقديمه في الفصل الأول والجوانب المختلفة للنموذج الذي تمت

مناقشــته في الفصــل الثالث وحتى الفصل الثامن على فهم كيفيــة تصميم برامج التدريب التي تحسن أداء الموظفين وتلبي احتياجات العمل.

الانتقال من التدريب كحدث إلى التدريب كوسيلة للتعلم:

خلال الســنوات العشر الماضية تطور التدريب في شركة والــت ديزني (Walt Disney) ليشــمل التعلم المرن وخبرات التعلم المخصصة حسب الطلب والتطوير التعاوني مع عملاء التدريــب الداخــلي[١١٨]. لقد انتقلت شركة ديزني من منهــج التدريب من خلال المدرب إلى منهــج التدريــب القائم على التعلم المباشر (في قاعة الدراســة وعــلى رأس العمل) مدمجاً مــع التعلــم الإلكتروني (من خلال محاكاة الألعاب والتعلــم الإلكتروني). ويتماشى ذلك مع إســتراتيجية عمل تلك الشركة، التي تؤكد دائماً ملاءمة الطرق والتقنيات المناسبة للمشاركين بغض النظر عما إذا كان المشارك ضيفاً أو موظفاً.

ومن غير المحتمل أن يمنح حدث أو برنامج تدريبي واحد الشركة ميزة تنافســية، وذلك لأن المعرفة الصريحة معروفة، كما أنه من السهل تطوير ومحاكاة البرامج المعدة لتدريسها. على الرغم من ذلك، فإنه من المستحيل محاكاة المعرفة الضمنية التي يتم تطويرها من خلال الخبرات ويتم مشــاركتها من خلال التفاعل بين الموظفــين، وبذلك يمكنها أن تمنح الشركات ميزة تنافسية. إن قيام شركة بيكسار(Pixar) بتقديم أفلام رسوم متحركة ناجحة مثل فيلم وال- إي (WALL - E) (الذي يروي قصة حب إنسان آلي في أرض مهجورة مليئة بالنفايات فيــما بعد نهايــة العالم) وراتاتول (Ratatouille) (الذي يــروي قصة فأر فرنسي يتطلع لأن يكــون طاهياً) يتطلــب تعاون فريق من المخرجين الموهوبين والكتــاب والمنتجين والتقنيين الذيــن قد يتواجــدون في أماكن مختلفة ولديهم أولويات متنوعــة ويتحدثون بلغات فنية متباينة[١١٩]. وتتبنى شركة بيكسار(Pixer) ثلاثة مبادئ: (١) أن يتمتع جميع الموظفين بحرية الاتصــال بغيرهم من الموظفين، بغض النظر عن مناصبهم أو أقســامهم، (٢) أن يكون لكل فرد الحق في عرض أفكاره، و(٣) ضرورة مواكبة الابتكارات التي تظهر في الوسط الأكاديمي. وتقدم جامعة بيكسار مجموعة من الدورات الداخلية الخاصة بالتدريب والتدريب البيني

* طريقة بيلاتس، نظام لياقة بدنية من تطوير جوزيف بيلاتيس (يتطلب تنشيط العضلات والتمدد والتنفس).

الــذي يتم بين الموظفــين في مجالات تخصصهم، كما أنها تقدم أيضــاً دورات اختيارية تمنح الموظفــين في اختصاصات مختلفة فرصاً للاجتماع والتعلم بعضهم مع بعض. وترتبط كتابة الســيناريو والرسم والنحت ارتباطاً مباشراً بالعمل بينما لا ترتبط دورات البيلاتس Pilates* واليوغا به. ويحضر هذه الدورات موظفون متنوعو الخبرات - من المبتدئين وحتى المحترفين - مما يعزز فكرة أن جميع الموظفين يتعلمون ومن الممتع أن يتعلم بعضهم مع بعض.

إن تأكيــد أهمية التعلم له آثــار عديدة: أولاً، من المعروف لكي يكون التعلم فعالاً، أنه لابد أن يرتبط بمســاعدة الموظفين على تحسين أدائهم والشركة على تحقيق أهدافها. وهذا الارتباط من شــأنه أن يساعد على ضمان وجود الحافز لدى الموظفين واستعدادهم للتعلم وتركيز الموارد المحدودة (الوقت والمال) الخاصة بالتعلم في مجالات تســاعد بشــكل مباشر على نجاح العمل. ثانياً، ســوف يظل عدم إمكانية التنبؤ في بيئة العمل الخاصة بالشركات مــن الأعراف الســائدة. ولأنه لا يمكن التنبؤ بالمشــكلات مقدماً، يجــب وضع التعلم وفقاً لمــا تفتضيه الحاجة. لــذا فإن الشركات بحاجــة إلى أن تتجاوز مرحلة القاعات الدراســية وتســتخدم بدلاً منها خبرات العمــل والتدريب عبر الإنترنت لتدريــس المهارات للموظفين في الوقــت الذي يقومون فيه بالتركيز على مشــكلات العمل. ثالثــاً، نظراً لأنه من الصعب اكتســاب المعرفة الضمنية من خلال البرامج التدريبيــة، فإنه يجب على الشركات أن تدعم التعلم غير الرســمي الذي يتم من خلال التوجيه والإرشاد وغرف الدردشة وخبرات العمل. رابعاً، يجب دعم التعلم ليس بموارد مادية وتقنية فحســب، ولكن أيضاً بالدعم النفسي، إذ ينبغي أن تدعم بيئة العمل في الشركة عملية التعلم، كما يجب أن يقوم المديرون ونظراؤهم بتشجيع التعلم ومساعدة الموظفين في إيجاد طرق للتعلم على رأس العمل. كما ينبغي على المديرين فهم اهتمامات العاملين وأهدافهم المهنية لمســاعدتهم على إيجاد أنشطة تنموية مناســبة تؤهلهم للنجاح في وظائف أخرى داخل الشركة أو للتعامل مع التوســع في نطاق وظائفهم الحالية. ويتناول الفصــل الخامس خصائص المنظمة المتعلمة وكيفية إيجاد بيئة عمل داعمة للتدريب والتعلم.

إن البحث عن المعرفة ومشــاركتها يســتهدف تطوير رأس المال البشري للشركات. وكما ســبق الإشــارة إليه في الفصل الأول فإن رأس المال البشري للشركة يشمل المعرفة الإدراكية

(معرفــة الماهية)، والمهارات المتقدمة (معرفة الكيفية)، وفهم نظام العمل والإبداع (معرفة الســبب) والإبداع المحفز ذاتياً (معرفة ســبب الاهتمام)[١٢٠]. لقد ركز التدريب في الســابق عــلى المعرفة الإدراكية والمهــارات المتقدمة، لكن القيمة الأكبر للعمل قد تنشــأ من وجود موظفــين متفهمين لعمليــة التصنيع أو الخدمــات، ومن العلاقات الداخليــة بين الإدارات والأقســام (فهم المنظمــة) وكذلك تحفيزهم على تقديم منتجــات وخدمات عالية الجودة (معرفة سبب العناية). ولإيجاد المعرفة ومشاركتها لابد أن تقوم الشركة بتوفير الحيز المادي والتقنية (البريد الإلكتروني ومواقع الإنترنت) لتشجيع التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين. وكمثال على ذلك، شركة فورد للسيارات (Ford Motor) التي تمتلك مجتمعات ممارسة يتم تنظيمها وفقاً للوظائف[١٢١]. فعلى سبيل المثال، جميع عمال الدهانات في كل مراكز التجميع التابعــة لشركــة فورد ينتمون إلى مجتمع ممارســة واحد. وفي كل مصنــع يقوم أحد عمال الدهانات بمهمة «نقطة الاتصال». فإذا اكتشف أحد عمال الدهانات المحليين وسيلة أفضل لتحســين إحدى خطوات الـدهان الـ٦٠، فإن العامــل الذي يمثل حلقة الوصل يقوم بتعبئة نموذج يشرح فيه وسيلة التحسين تلك وفوائدها. ويتم إرسال هذا النموذج إلكترونياً لخبير متخصص موجود في المقر الرئيس لشركة فورد والذي يطلع بدوره على التجربة ويقرر ما إذا كان الأمر يســتحق النشر والتوزيع على باقي مراكــز التجميع أم لا. وإذا كان الأمر كذلك، فإنه يتم اعتماد التجربة ويرســلها عبر الإنترنت إلى مراكــز التجميع الأخرى. ولقد جمعت فــورد ١,٣ مليار دولار من القيمة المتوقعة للشركة وحققت ما يزيد على ٨٠٠ مليون دولار من القيمة الفعلية من مجتمعات الممارسة تلك.

ونظراً لإدراك الشركات لقيمة التدريب والتطوير واعتبارهما جزءاً من إســتراتيجية تعلم أشمل، فإنه يجب توفر سبع إمكانات رئيسة وفقاً لدراسة مسحية أجرتها أكسنتشور ليرننج (Accenture Learning)[١٢٢] وهي كما يلي:

١. مواءمة أهداف التعلم لأهداف العمل.

٢. قياس عملية التعلم وأثرها في العمل.

٣. نقل عملية التعلم خارج الشركة لتشمل العملاء والبائعين والموردين.

٤. التركيز على تطوير الكفاءات لشغلها الوظائف الأكثر أهمية.

٥. دمــج التعلم مع الوظائف الأخرى للمــوارد البشرية مثل إدارة المعرفة ودعم الأداء، وإدارة المواهب.

٦. تقديم مناهج التدريب التي تشمل التعلم في قاعات الدراسة والتعلم الإلكتروني.

٧. تصميم وتقديم دورات في تنمية مهارات القيادة.

عملية التدريب والتطوير الإستراتيجي:

والآن مــع فهم كيفية تطور التدريب داخل الشركات والتعرف على مفهوم إســتراتيجية العمل وكيف يمكن للتدريب أن يدعم إســتراتيجية عمل ما، يمكن دراســة عملية التطوير والتدريب الإســتراتيجي. يبين الشكل (٢-٢) نموذجاً لعملية التطوير والتدريب الإستراتيجي مع سرد أمثلة على المبادرات الإستراتيجية والانشطة التدريبية والمقاييس.

شكل (٢-٢) عملية التدريب والتطوير الإستراتيجي

إستراتيجية العمل	مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجي	أنشطة التدريب والتطوير	المقاييس التي توضح قيمة التدريب
• الرسالة • القيم • الأهداف	• تنويع حقيبة التعلم • تحسين خدمة المستهلك • تسريع وتيرة تعلم الموظفين • اكتساب المعرفة ومشاركتها	• استخدام التدريب المعتمد على الإنترنت • جعل خطط التطوير الزامية • تطوير مواقع إلكترونية لمشاركة المعرفة • زيادة حجم التدريب على خدمة المستهلك.	• التعلم • تحسين الأداء • الحد من شكاوى المستهلكين، • الحد من معدل تدوير الموظفين • إِشراك الموظفين

يوضح هذا النموذج أن عملية التطوير والتدريب تبدأ بتحديد إستراتيجية العمل. وبعد ذلــك، يتم تحديد مبادرات التطوير والتدريب الإســتراتيجي التي تدعم الإســتراتيجية. أما

الخطوة التالية من عملية التطوير والتدريب فتتمثل في ترجمة مبادرات التطوير والتدريب الإســتراتيجي إلى أنشــطة تطوير وتدريب ملموســة. ثم تأتي الخطوة الأخيرة من العملية وهي تحديد المقاييس. وتســتخدم تلك المقاييس في تحديد ما إذا كان التدريب قد أســهم بالفعل في تحقيق الأهداف المرتبطة بإســتراتيجية العمل. وتبين الفقرات التالية كل خطوة من خطوات العملية.

تحديد إستراتيجية عمل الشركة:

تؤثر ثلاثة عوامل في إستراتيجية عمل الشركة: أولاً: تساعد رسالة الشركة ورؤيتها وقيمها وأهدافها في تحديد الإســتراتيجية، وعادة ما يحدد ذلك فريق الإدارة العليا. ويمكن تعريف الرســالة بأنها الســبب الذي من أجله تأسســت الشركة. فقد تحدد الرسالة عملاء الشركة الذين يتلقون الخدمة، أو الســبب من إنشــاء الشركة، أو ما تقدمــه الشركة، أو القيم التي يجدها المســتهلك. وتُعرف الرؤية بأنها الصورة المستقبلية التي ترغب الشركة في تحقيقها، أمــا القيم فهي المبادئ التي تدعمها الشركة. ثانياً، يشــتمل تحليــل نقاط الضعف والقوة والفــرص والتهديدات (SWOT analysis) على تحليل بيئة التشــغيل بالشركة (كأســواق المنتجات، والتقنيات الجديدة) بهدف تحديد الفرص والتهديدات بالإضافة إلى تحليل داخلي لنقاط قوة وضعف الشركة والتي تشمل الأفراد والتقنية والموارد المالية. وقد تمثل تحديات العمل المحددة في الفصل الأول فرصة (أو تهديداً) للشركة. وتشــتمل تحديات العمل تلك على العولمة، والحاجة للقيادة، والقيمة المتزايدة لرأس المال البشري، والتغيير، واســتقطاب وكســب الموهبة، وتوجيه التركيز على العملاء والجودة. ثالثاً: على الشركة أن تراعي قدرتها التنافســية. بمعنى كيف ســيمكن للشركة أن تنافس بنجاح؟ وهنــا يوضح الجدول (٢-١) القرارات التي يجب على الشركة اتخذها لتحديد أسلوب منافستها.

وعــلى الرغم من تســاوي أهمية تلك القرارات، إلا أن الــشركات غالباً ما يقل اهتمامها بمفهوم «ما الذي ســننافس به!»، مما يؤدي إلى فشــل هذه الــشركات في تحقيق أهدافها. ويتضمن هذا القرار تحديد كيفية اســتخدام رأس المال البشري والمادي والمالي. ولاستخدام رأس المال البشري في كســب ميزة تنافســية فلابد من ربط أنشطة الموارد البشرية الخاصة بالشركة (مثل التدريب والتطوير) بإستراتيجية العمل.

جدول (٢-١) القرارات التي يجب على الشركة اتخاذها حول كيفية منافستها لتحقيق أهدافها

١. أين ننافس؟ في أي أسواق (صناعات، منتجات، إلخ) سوف ننافس؟ **٢. كيف ننافس؟** على أي نتيجة أو خصائص مميزة سوف ننافس؟ هل ننافس على السعر؟ أم على الجودة؟ أم على الموثوقية؟ أم على التوصيل؟ أم على الابتكار؟ **٣. بماذا سوف ننافس؟** ما الموارد التي ستسمح لنا بالتغلب على المنافسين؟ وكيف يمكننا الحصول على تلك الموارد وتنميتها واستغلالها في المنافسة؟

المصدر:

"Strategy-Decisions about Competition، " from R. Noe، J. Hollenbeck، B. Gerhat، and P. Wright، Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage، 6th ed. (Burr Ridge، IL: Irwin/، cGraw-Hill، 2009): 61.

ولنأخذ مثالاً عن كيفية إسهام التدريب في إستراتيجية العمل داخل شركة نوكيا. حيث يوجد في نوكيا وهي الشركة الأولى في العالم في مجال الهواتف المحمولة ما يزيد عن ٦٨٠٠٠ موظف وتحقق صافي مبيعات يقدر بـ ٣٠ مليار دولار. وتقوم إستراتيجية عمل نوكيا على بناء علاقات قائمة على الثقة مع العملاء من خلال تقديم حلول استهلاكية قيمة ومقنعة تجمع بين أفضل أجهزة المحمول وخدمات إثراء السياق (قدرة الأعمال على الحركة وخدمات الإنترنت)[١٢٣]. وتتمثل رؤية نوكيا في بناء عالم يمكن لكل فرد فيه أن يبقى على اتصال بالآخرين ويظل مرتبطاً بما يتعلق به من شئون. وتتكون نوكيا من وحدات العمل التالية: وحدة الأجهزة، والبرمجيات، والخدمات، والأسواق (إدارة سلاسل التوريد والمبيعات

وأنشـطة التسـويق والعلامة التجارية)، وشـبكات نوكيا سـيمنز (البنية الأساسية وأعمال الخدمات الأخرى ذات الصلـة) ونافتيك NAVTEQ (مزود بيانات الخرائط الرقمية لنظم الملاحة الذاتية وغيرها من تطبيقات الخرائط)، ومكتب التطوير المؤسـسي (الذي يركز على إسـتراتيجية الشركة ونموها المسـتقبلي ويدعم الوحدات الأخـرى). وترغب شركة نوكيا في إنشـاء تقنية اتصال شخصية تمكنهم من إنشـاء عالمهم المتنقل الخاص بهم. وتستمر نوكيا في اسـتهداف قطاعات سـوق الاتصالات التي تعتقد أنها ستشـهد نمواً سريعاً يفوق النمو الذي ستشـهده الصناعة بأكملها. ونظراً لتزايد الطلب على توفير اتصال لاسلكي بالخدمات، تخطط نوكيا إلى أن تقود عملية تطوير وتسويق الشبكات والنظم اللازمة لزيادة الاستفادة من المحتوى اللاسلكي وتعظيم فائدته للعملاء.

ويتكـون منهـج الإدارة في نوكيـا وهو ما يعرف بـ «منهج نوكيـا» (Nokia Way) من مجموعـة القيم التي تتبناهـا الشركة فضلاً عن قدراتهـا التنظيمية وعملياتهـا وإجراءاتها المسـتخدمة في الحفاظ على كفاءتها التشغيلية. فقد بنت الشركة قوتها الحالية والمستقبلية معتمدة على «منهج نوكيا». لذا فقد نتج عن منهج نوكيا شركة كاملة البنية ومتصلة بشبكة معلومات تؤكد تبنيها لمبدأ السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات. ومن بين القيم التي تتبناها نوكيا قيمة «مشـاركتك معنا» (وتتعلق برضا العملاء والاشـتراك مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفون)، وقيمة «لننجز معاً» (وتتعلق بالثقة والمشاركة والعمل في الشبكات الرسمية وغير الرسـمية)، وقيمة «شغف الابتكار» وقيمة «إنساني للغاية» (وتتعلق بفهم كيفية قيام الشركـة بعمل يؤثر في الأفراد والبيئة). ويتيح التعلم المسـتمر الفرصـة للموظفين لتطوير أنفسهم ومواكبة التقنية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم تشجيع الموظفين على مشاركة الخبرات والمخاطرة والتعلم معاً. وهنا يتضح أن التعلم المسـتمر يتجاوز قاعات التدريب الرسـمي. فالتعليم المستمر يقصد به في شركة نوكيا أن يدعم الموظفون نمو بعضهم البعض، بأن يطوروا ويحسنوا العلاقات من خلال تبادل الأفكار وتطويرها. علاوة على ذلك، يتم استخدام التعلم الإلكتروني لإعطاء الموظفين حرية اختيار أفضل الأوقات والأماكن للتطوير الذاتي.

وتلتزم الإدارة العليا في نوكيا بالتعلم المستمر. ويوضح الشكل (٢-٣) كيف تربط نوكيا

التطوير والتدريب بخطة عملها. فعلى سبيل المثال، فإن رؤساء المجموعة هم «مالكو» جميع برامج القيادة والإدارة العالمية المعدة لكبار المديرين، ويقومون شخصياً بتقديم مدخلات لتطوير هذه البرامج، كما يقومون بتعيين «آباء روحيين» من فرق الإدارة التابعة لهم، ويشارك هؤلاء الآباء الروحيون بنشاط في جميع مراحل البرنامج كما يقومون أيضاً بتصميم محتوى البرنامج.

شكل (٢-٣)كيف تربط مؤسسة نوكيا التدريب والتطوير بإستراتيجية العمل

• بناء علاقة ثقة مع العملاء من خلال تقديم حلول قيِّمة ومقنعة لمشكلاتهم تجمع بين أفضل أجهزة محمول وأفضل خدمات (قابلية العمل والإنترنت للانتقال) • قيم مثل «مشاركتك معنا» و «لننجز معاً» و «شغف الابتكار» و «إنساني للغاية»	• التعلم المستمر	• تعلم الأداء • ملكية الموظف لخطط التطوير والتعلم • التعلم الإلكتروني • التعلم على رأس العمل • اشتراك المدير في تطوير البرنامج • الاستثمار في الأفراد (IIP)	• ردود أفعال الموظف • الحصول على الكفاءات

كذلك يقوم الآباء الروحيون بالمساعدة في عمليات التعلم في إطار البرامج وذلك بالتعاون مع فريق التدريب والتطوير. وتشتمل معظم البرامج على مشروعات إستراتيجية (تعلم الأداء) يكون المشاركون فيها مسؤولين عن إنجازها. ويستثمر كبار المديرين أوقاتهم في مراجعة المشروعات حيث يكون لديهم سلطة اتخاذ قرار بناء على توصيات الفريق القائم بالمشروع.

وتترجم قيمة التعلم المستمر إلى فرص للتطور الشخصي والمهني بما في ذلك الالتزام بتطوير الذات ومعرفة كيفية التوصل للحلول وكذلك التدريب على الإدارة وتعزيز العمل الداخلي وإدارة الأداء بمهارة. ويتم تشجيع الموظفين على وضع خطة تطوير ذاتي خاصة بهم واستخدام وسائل وحلول التعلم المتاحة. كما يعمل التدرب مع أقران مهرة على مساعدة الموظفين على التطور ويمنحهم فرصة لتبادل الأفكار والأهداف بعضهم مع بعض. ولقد استفاد موظفو نوكيا من العديد من فرص التدريب والتطوير، بما في ذلك مراكز التعلم و «إنترنت سوق التعلم» الذي يحتوي على معلومات عن جميع حلول التعلم المتاحة، بما في ذلك التعلم الإلكتروني والتدريب داخل قاعات الدراسة. ومن خلال مراكز التعلم، قامت نوكيا بدمج أنشطة التعلم الخاصة بمجموعات العمل كافة في مكان واحد. وتؤمن نوكيا بأنه من خلال دمج مشاركين من مختلف مجموعات العمل تتشكل المعرفة عبر تبادل الخبرات والتقاليد بين هؤلاء الموظفين. وبالإضافة إلى البرامج الرسمية المقدمة في قاعات الدراسة أو على الإنترنت، تركز نوكيا على التعلم على رأس العمل من خلال التدوير الوظيفي وقيام المديرين بتكليف موظفيهم بمهام جديدة مثيرة للتحدي. وهناك أيضاً العديد من الفرص السانحة للمديرين لتحسين مهارات القيادة والإدارة لديهم. كما أن الاهتمام بسوق العمل الداخلي يشجع الموظفون على تحسين مهاراتهم من خلال تغيير الوظائف. وتتضمن عملية إدارة أداء نوكيا، والتي تعرف بالاستثمار في الأفراد (IIP)، عقد مناقشات مرتين في السنة بين الموظفين ومدريريهم. وتتكون عملية الاستثمار في الأفراد من صياغة الأهداف والتدريب ومراجعة الإنجازات وتحليل الكفاءات وخطة التطوير الشخصي. ويتم دعم عملية الاستثمار في الأفراد إلكترونياً. إذ يستطيع الموظفون أن يختاروا ملفاتهم الشخصية من خلال الشبكة الداخلية للشركة، كما يمكنهم إجراء تقييم ذاتي ووضع خطة تطوير ذاتية علاوة على معرفة حلول التعلم المتوفرة في مراكز التعلم.

من ناحية أخرى تســتخدم نوكيا مجموعة مــن المقاييس لتقييم قيمة التدريب. فدائماً مــا تطلب نوكيا من موظفيهــا التعبير عن ردود أفعالهم الفورية بعــد إتمامهم لبرنامج ما، وهناك مقاييس أخرى تشــمل تحقيق الكفاءة وإستراتيجية الموارد في جميع أقسام الشركة. وتؤمن الإدارة العليا بأن أكبر ميزة للتعلم هي إتاحة الفرصة لإنشاء شبكات، ومن ثم تكوين معارف جديدة، مما يعزز التعلم المستمر، وينشئ موظفين ملتزمين.

تحديد مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجي التي تدعم الإستراتيجية:

تعرف مبادرات التدريب والتطوير الإســتراتيجي بأنهــا إجراءات مرتبطة بعملية التعلم يجــب على الشركة اتخاذها لكي تســاعدها على تحقيق إســتراتيجيتها[١٢٤]. وتتنوع مبادرات التدريب والتطوير الإســتراتيجي بحسب مجال الشركة وأهدافها ومواردها وإمكاناتها. كما تعتمد تلــك المبادرات على بيئة العمــل وفهم أهداف الشركــة ومواردها وفحص خيارات التدريب والتطوير المحتملة، وتزود تلك المبادرات الشركة بخارطة طريق تحدد مسار أنشطة التدريب والتطوير. كما توضح هذه المبادرات أيضاً كيف أن التدريب سيساعد الشركة على تحقيق أهدافها (وهكذا توضح كيف أن التدريب سيعطي الشركة قيمة مضافة).

وهناك اتجاه إلى الفصل بين الإســتراتيجية وتنفيذها، ولتجنب هذا الأمر، يحتاج أخصائي التعلــم إلى الوصول إلى المديريــن للتأكد من أن مبادرات التدريب والتطوير الإســتراتيجي تتوافق مع إســتراتيجية العمل والموارد المالية اللازمة وأنه يتم تقديم الدعم لتنفيذ أنشطة التدريــب[١٢٥]. وهذا يتطلــب النظر في قضايا الأفــراد والثقافة التي قد تحــول دون تنفيذ مبادرات التدريب. علاوة على ذلك، فإنه لابد من دراســة أســباب نجاح أو فشــل أنشطة التدريب السابقة لضمان دعم أنشطة التدريب المستقبلية للمبادرات الإستراتيجية للتدريب وتنفيذها بنجاح.

ويوضــح الجــدول (٢-٢) مبــادرات التدريب والتطوير الإســتراتيجي وانعكاســاتها في ممارسات التدريب. والمقصود بـ «تنويع حقيبة التعلم» أن الشركات قد تحتاج إلى تقديم فــرص تعلم أكثر من مجرد برامج التدريب التقليديــة. وتتضمن فرص التعلم هذه التعلم غير الرســمي الذي يجري على رأس العمل عبر التفاعل مع الأقران واكتساب خبرات جديدة

وأيضاً عبر فــرص التعلم المخصصة من خلال موجهين ومدربين ومن خلال التغذية الراجعة المحــددة وفقاً لاحتياجــات الموظفين علاوة على اســتخدام التقنية (بمــا في ذلك التدريب المعتمد على شــبكة الإنترنت). ويعد هذا التدريب ذاتي السرعة ومتوفراً خارج بيئة قاعات الدراســة الرسمية (وستتم مناقشــة فرص التعلم هذه في الفصل الخامس والسابع والثامن والتاســع). ولنأخذ مثلاً عن كيفية تقديم شركة فريدي ماك (Freddie Mac)، وهي شركة تمويــل عقــاري تتخذ من ولاية فرجينيا مقــراً لها، فرصاً للتعلم عنــد الحاجة[١٢٦]. فموظف فريدي ماك (Freddie Mac) الذي يحتاج للتعلم يمكنه أن يتوجه إلى بوابة التعلم المتاحة على الإنترنت ليجد الحلول. وتحتوي بوابة التعلم هذه على دورات تدريبية وكتب ومقاطع فيديو ومجموعات نقاشــية ومقالات. كما أنه يتوفر بها استشاريو تعلم لمساعدة الموظفين على اســتخدام بوابة التعلم ومناقشة احتياجاتهم الخاصة ودمج احتياجات التعلم في خطة التطوير الذاتي الخاصة بهم. وتســتخدم شركة أكســنتشر ريسورسيز جروب (Accenture Resources Group)، وهي شركة استشارية في نيويورك، التعلم غير الرسمي وسيلة لزيادة التواصــل بــين التنفيذيين والمديرين والاستشــاريين في هذا المجال؛ إذ إن كل استشــاري في أكســنتشر مســؤول عن لجنة مكونة من١٠٠ شــخص تجتمع أربع مرات في العام. وغالباً ما يحدد اجتماعات المجموعة كبار المديرين الذين يديرون المناقشــات في موضوعات مثل القيادة وإبراز قيمة المساهمين.

وتشــير عبارة «توســيع قاعدة المتدربين» إلى إدراك أنه نظراً لكون الموظفين هم نقطة الاتصال الأساســية بالعملاء، فإنهم بحاجة إلى تدريب يماثل أو يفوق التدريب الذي يحصل عليه المديرون.

جدول (٢-٢) مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجي وآثارها

مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجي	• الآثار
تنويع حقيبة التعلم	• استخدام تقنية جديدة في التدريب مثل الإنترنت • تسهيل عملية التعلم غير الرسمي • توفير مزيد من فرص التعلم الشخصي
الإنترنت توسيع قاعدة المتدربين	• تدريب العملاء والموردين والموظفين • عرض مزيد من فرص التعلم للموظفين غير الإداريين
تسريع وتيرة تعليم الموظفين	• التعرف على الاحتياجات بسرعة وتقديم حلول تعليم عالية الجودة • تقليل الوقت اللازم لتطوير برامج التدريب • تسهيل عملية الوصول إلى موارد التعلم حسب الحاجة
تحسين خدمة العملاء	• التأكد من أن الموظفين لديهم معرفة بالخدمات والمنتجات • التأكد من أن الموظفين لديهم الخبرات اللازمة للتفاعل مع العملاء • التأكد من أن الموظفين يفهمون أدوارهم وسلطة اتخاذ القرار
توفير فرص للتنمية والتواصل مع الموظفين	• التأكد من أن الموظفين لديهم فرص للتطور • التأكد من أن الموظفين يفهمون فرص الحياة المهنية وفرص النمو الذاتي • التأكد من أن التدريب والتطوير يفي باحتياجات الموظفين في العمل الحالي كما يضمن لهم فرصاً للنمو
اكتساب ومشاركة المعلومات	• اكتساب أفكار ثاقبة ومعلومات من موظفين واسعي الاطلاع • تنظيم وتخزين المعلومات بصورة منطقية • توفير وسائل لإتاحة المعلومات (مثل دليل الموارد، والمواقع الإلكترونية)
مواءمة التدريب والتطوير للتوجه الإستراتيجي للشركة	• تحديد المعارف والمهارات والقدرات أو الكفاءات المطلوبة • التأكد من أن برامج التدريب والتطوير الحالية تدعم احتياجات الإستراتيجية للشركة
ضمان أن بيئة العمل تدعم التعلم وانتقال التدريب	• إزالة معوقات التعلم مثل عدم توفر الوقت والموارد والمعدات • تخصيص مساحة لتشجيع العمل الجماعي والتعاون والإبداع ومشاركة المعرفة • التأكد من أن الموظفين يدركون أهمية التعلم • التأكد من أن المديرين والأقران يدعمون التدريب والتطوير والتعلم

المصدر:

S. Tannenbaum, “A Strategic View of OrganizationalTraining and Learning,” in Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development, ed. K. Kraiger (San Francisco: Jossey-Bass, 2002): 10 – 52.

ولكي تقوم الشركات بتقديم خدمة عملاء أفضل للموردين والبائعين والمستهلكين، عليها أن تقـوم بنشر معلومـات عن كيفية اسـتخدام الخدمات والمنتجات التـي تقدمها. وقد بـدأت الـشركات في تدريب الموردين للتأكد مـن أن الأجزاء التي يقدمونها سـتتوافق مع معايـير الجـودة التي يطلبها المسـتهلكون. ولكي تنجح الشركات في ذلـك، يجب أن تكون قادرة على التعامل مع التغيرات التي تطرأ على التقنية وعلى احتياجات العملاء والأسـواق العالمية. كذلك ينبغي تحديد احتياجات التدريب بسرعة مع ضرورة تقديم تدريب فعال. بعبـارة أخرى، لابد أن تقوم الـشركات بتسريع وتيرة تعلم الموظفين، لـذا تعتمد الشركات عـلى نظم دعـم الأداء الإلكـتروني (EPSS) تتيح للموظفين إمكانيـة الدخول السريع على المعلومات والنصائح والإرشادات (وسـتتم مناقشة نظم دعم الأداء الإلكتروني بالتفصيل في الفصل الخامس). ومن الممكن الوصول إلى نظم دعم الأداء الإلكتروني باستخدام الحواسيب الشـخصية أو المحمولة كلـما دعت الحاجة لذلك. ولأن العمـلاء يمكنهم الآن الوصول إلى قواعـد البيانات والمواقـع الإلكترونيـة وزاد إدراكهم لأهمية تقديم خدمـة عالية الجودة للعملاء، فقد أصبحوا أكثر دراية واسـتعداداً ولديهم توقعـات بخدمة أفضل عن أي وقت مضى. لذا يجب على الموظفين أن يكونوا مسـتعدين لتحسـين خدمـة العملاء، كما يتعين عليهـم أن يكونوا على دراية جيـدة بالمنتج أو الخدمة، وعليهم أيضـاً أن يتمتعوا بمهارات خدمة العملاء، وأن يفهموا أنواع القرارات التي يمكنهم اتخاذها (على سـبيل المثال، ما إذا كان بإمكانهم تقديم استثناءات لسياسة عدم استرداد النقود). ويعد «توفير فرص التطوير» وتقديمها للموظفين ضرورياً للتأكد من أنهم يؤمنون أن لديهم فرصاً لتطوير وتعلم مهارات جديدة. وتعد هذه الفرص ضرورية لاستقطاب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم. كذلك فإن اكتسـاب المعرفة ومشـاركتها يضمن عدم ضياع المعلومات الهامة الخاصة بالعملاء أو المنتجـات أو العمليـات في حالة ترك الموظفين للشركة. علاوة على ذلك، فإن منح الموظفين

إمكانيــة الوصول إلى المعلومات التي بحوزة غيرهم من الموظفين قد يُسرِّع عملية الرد على العملاء ويحسن جودة المنتج والخدمة. فعلى سبيل المثال، بدلاً من «إعادة اختراع العجلة»، يمكن لممثل الخدمة أن يســتخدم قاعدة بيانات تســمح له بالبحث عن المشكلات وإيجاد حلول طورها غيره من ممثلي خدمة العملاء. وتعد المواءمة بين التدريب والتطوير والتوجه الإســتراتيجي للشركة ضرورياً للتأكد من أن التدريب يســهم في تغطيــة احتياجات العمل. كــما أن الشركات تكون بحاجــة إلى تحديد طبيعة القدرات المطلــوب توفرها في موظفيها (كالمعلومات أو المهارات) وما إذا كانت برامج التدريب والخدمات ستســاعد على تحســين تلــك القــدرات أم لا. وأخيراً، فإنه من الضروري وجود بيئــة عمل داعمة لتحفيز الموظفين على الاشــتراك في أنشطة التدريب والتعلم وتطبيق ما تعلموه في عملهم وتبادل معلوماتهم مــع الآخرين. ويتضمن الدعم المادي توفير الوقت والمال اللازم للتدريب والتعلم بالإضافة إلى توفير أماكن عمل تشــجع الموظفين على التجمع ومناقشة الأفكار. كما أنه من الأهمية بمكان توفير الدعم النفسي من قبل المديرين والأقران للتدريب والتعلم، وسوف تتم مناقشة أشكال الدعم النفسي والدعم المادي في الفصل الخامس.

كيف يمكن لشركة أن تضمن ارتباط مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجي الخاصة بها بإستراتيجية عملها؟ يوضح الشكل (٢-٣) الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها الشركة لتحديد وتطوير المبادرات الإســتراتيجية الخاصة بالتطوير والتدريب لديها. وللمســاعدة في الإجابة عن هذه الأسئلة، على المدربين قراءة التقارير السنوية والخطط الإستراتيجية وبيانات الأرباح وتقارير المحللين لشركاتهم. كذلك من المفيد دعوة المديرين لحضور اجتماعات فرق العمل المنوط بها إعداد مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجي وتقديم معلومات عن إستراتيجية الشركة للوقوف على إستراتيجية العمل وتأثيراتها على التدريب.

جدول (٢-٣) الأسئلة التي يجب طرحها لتطوير مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجي

١- ما رؤية الشركة ورسالتها؟ وما المحفزات الإستراتيجية لخطة العمل؟
٢- ما الإمكانات التي تحتاجها الشركة والتي تفرضها إستراتيجية العمل وتحديات بيئة العمل؟
٣- ما أفضل أنواع التدريب والتطوير التي تستقطب وتحافظ على المواهب اللازمة للنجاح؟
٤- ما الكفاءات الضرورية لنجاح الشركة وإستراتيجية عملها؟
٥- هل تمتلك الشركة خطة للربط بين التدريب والتطوير وخطة العمل التي يفهمها التنفيذيون والمديرون والموظفون أو العملاء؟
٦- هل سيدعم فريق الإدارة العليا بشكل معلن برامج التدريب والتطوير ويؤيدها؟
٧- هل توفر الشركة فرصاً لتدريب وتطوير الأفراد وفرق العمل على حد سواء؟

المصدر:

R. Hughes and K. Beatty, "Five Steps to Leading Strategically," TD (December 2005): 46 – 48.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه من المهم في الشركات متعددة الأقسام أن يفهم كل شخص طبيعة عمله، بما في ذلك كيفية قياس الفعالية ومراقبة الأداء وإعداد تقارير الأداء والتحديات التي يواجهها مثل إدارة سلسلة التوريد، وتطوير منتجات جديدة، والضغوط التنافسية أو المسائل المتعلقة بضمانات الخدمة.

توفير أنشطة تدريب وتطوير مرتبطة بمبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجي:

بعد أن تختار الشركة مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجي الخاصة بها والمرتبطة بإستراتيجيتها، تحدد أنشطة التدريب والتطوير التي ستمكنها من تحقيق تلك المبادرات. وتتضمن تلك الأنشطة تطوير مبادرات مرتبطة باستخدام تقنية جديدة في التدريب وزيادة برامج التدريب المقدمة لمجموعات معينة من الموظفين وتقليل الوقت اللازم للتطوير وتطوير مناهج دراسية جديدة أو شاملة. على سبيل المثال، تتمثل إحدى مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجي في شركة أميريكان إكسبريس فينانشيال أدفيزورز (American Express Financial Advisors)، التي تتخذ من مينيابوليس بولاية مينيسوتا مقراً لها،

في إعــداد الموظفين لتقديم خدمة عالمية[١٢٧]. ويعد تدريــب ممثلي خدمة العملاء بالشركة ضرورياً للغاية نظراً لاتساع متطلبات العمل. وينبغي أن يكون ممثلي خدمة العملاء قادرين على مناقشة مضمون المنتجات المالية فضلاً عن إتمام صفقات تلك المنتجات عبر الهاتف مع العملاء والخبراء الماليين على حد سواء. علاوة على ذلك، فإن ممثلي خدمة العملاء يعملون في مجال الأوراق المالية، التي تخضع للضوابط، لذا يتعين على بعضهم أن يمتلك رخصة لبيع الأوراق الماليــة. إن تركيز شركة أميريكان إكســبريس(American Express) على التدريب لا يرتبط باحتياجات الشركة فحســب بل يرتبط كذلك بمبادئ العمل الأساســية التي تؤكد أن التكلفة تقل عندما تقدم خدمة جيدة للعملاء وتحافظ على ولائهم بدلاً من استبدالهم بعدمــا يتركون الشركة. ونعلم مــن ذلك أن توفير خدمة عملاء جيــدة والحفاظ على ولاء العميــل للشركة يعتمد على مدى نجاح ممثلي خدمة العملاء في القيام بعملهم عبر الهاتف من حيث تلقي الطلبات وعرض المساعدة وتطوير العلاقات مع العملاء.

فعندما يبدأ موظفون جدد العمل في قســم خدمة العملاء بشركة أميريكان إكســبريس، يتلقون برنامجاً تدريبياً لمدة ثمانية أسابيع وذلك لمساعدتهم على بناء وترسيخ قاعدة عملاء الشركــة. أولاً، تقســم أيامهم بين التعرف على منتجات أميريكان إكســبريس الاســتثمارية والتــدرب على طريقة التعامل مع العملاء والمستشــارين الماليــين للشركة. وبعد أن ينتهي الموظفــون من التدريب الأولي ويبدؤون في العمل عــبر الهاتف مع عملاء حقيقيين، فإنهم يواصلــون تلقــي التدريب لمدة أســبوعين على الأقــل كل عام. ويضم التدريب المســتمر مزيجاً من التدريب داخل قاعات الدراســة والتدريب عبر الإنترنت، ويتناول هذا التدريب موضوعــات مثل المنتجات المالية الجديدة أو التغيرات التي تطرأ على لوائح الأوراق المالية. وتســتخدم نماذج التدريب الإلكتروني في تدريس مهارات الحاســوب مثل كيفية اســتخدام برامــج جديدة أو كيفية تقليل عدد الشاشــات التي يعاينها ممثــل خدمة العملاء لمعرفة معلومــة معينــة. ويتضمن تدريب شركة أميريكان إكســبريس مشــاركة فعالة من جانب المتدربين، كما يُمنح متدربو خدمة العملاء وقتاً لمراجعة المواد وتوجيه الأسئلة والتدرب على نظم الحاسوب التي سيستخدمونها.

وفي مثال آخر، فــإن شركة صن مايكروسيســتمز (MicrosystemsSun)، وهي الشركة المصنعة لمحطات عمل الحواسيب وبرمجيات محطات العمل، وتتخذ من سانت كلارا بولاية كاليفورنيــا مقراً لها قد تأكدت من أن الأنشــطة التدريبية ووظيفة التدريب لديها يدعمان

إســتراتيجية عملها. ويبين بيان رســالة شركة صن (الموضح في الشكل ٤-٢) نظرة الشركة إلى شبكات الحاسوب (وهي رؤية تهدف إلى عمل مشاركة شبكية يكون الدافع من إنشائها هو مشــاركة الابتكارات والتنمية المجتمعية والقيادة مفتوحة المصدر). لقد صنعت شركة صن تاريخاً من الابتكار والريادة التقنية، كما أنها تســاعد الشركات في أي مجال يرفع من قدرة الإنترنت، كما أنشــأت علاقات مع الموردين البارزين لحلول الحوســبة التي يمكن لـصن أن تعتمد عليهــم في تطوير حلول متكاملة، علاوة على ذلك فهي ملتزمة بتقديم خدمة عالية الجودة ودعم فني. وقد حدد سكوت ماكنيلي، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي عام ٢٠٠٥، في خطابه الســنوي للمساهمين، الأولويات الستة للشركة وهي: كسب المال، والنمو، والاســتفادة من عمليات الاســتحواذ، وزيادة الــشركاء، وإعادة الــرواد (أي إيجاد نوع من الشغف بشركة صن لدى كل من العملاء والشركاء والموظفين والمساهمين)، وتبسيط العمل وتساعد أنشطة التدريب والتطوير التي تقدمها صن الشركة على تحقيق تلك الأولويات[١٢٨].

جدول (٢-٤) رؤية ورسالة وإستراتيجية شركة صن مايكروسيستيمز (Sun Microsystems)

الرؤية: «الشبكة هي الحاسوب» تشجع صن على المشاركة الشبكية (عصر المشاركة) من خلال مشاركة الابتكارات والتنمية المجتمعية والقيادة مفتوحة المصدر.
الرسالة: صناعة التقنيات وإثراء المجتمعات التي تغذي عصر المشاركة.
الإستراتيجية: نقدم حلولاً لأكبر وأخطر المشكلات التي يواجهها عملاءنا. نشارك بحلولنا في تنمية المجتمعات وزيادة المشاركة وتوفير فرص في الأسواق العالمية الجديدة. سنبني ونديم البنية التحتية للمشاركة العالمية، ونتأكد من إتمام العمل على أكمل وجه.

المصدر:

www. sun. com, Feb. 25, 2009

وخــير مثــال يوضح كيف أن وظيفة تدريبية يمكن أن تســهم في إســتراتيجية عمل هو التغيــيرات التــي قامت بها صن يــو (SunU)، وهــي منظمة التدريــب والتطوير التابعة لـصن مايكروسيســتيمز (Sun Microsystems)[١٢٩]. حيــث قامت صن يو بإعادة مواءمة فلسفة التدريب لديها وأنواع التدريب التي قامت بها لتكون أكثر ارتباطاً بإستراتيجية صن.

وانشغلت شركة صن بشكل دائم بالتطوير نظراً لظهور تقنيات ومنتجات وأسواق منتجات جديـدة. وهنا وجدت صن أن عملائها بحاجة إلى خدمات تدريب يمكن تطويرها بشـكل سريع وتشـمل العديد من الموظفين ولا تشـتمل على التدريب في قاعات الدراسـة. ونظراً لأهمية التدريب بالنسـبة للعمل، فقد اهتمت صن بالاحتفـاظ بالمعارف والكفاءات لدى موظفيها الحاليين وتطويرها.

ويعرض الجدول (٢-٥) الأسـئلة التي اسـتخدمتها صن يو في تحديد كيفية المسـاهمة بشـكل أفضل في إسـتراتيجية العمـل. جدير بالذكر أن الأسـئلة التـي طرحتها صن يو لا تتناول فقط تقديم التدريـب، ولكنها أيضاً تعد محاولة لفهم احتياجات العملاء الداخليين والاحتياجات المحتملة للعمل وفقاً لإستراتيجية عمل صن (Sun Microsystems).

جدول (٢-٥) تحليل صن للمواءمة بين التدريب وإستراتيجية العمل

العملاء
من هم عملاؤنا وكيف نعمل من أجلهم؟
التنظيم
ما طبيعة الممارسات المطلوبة لإتمام رسالتنا؟
الخدمات والمنتجات
كيف نضمن أن منتجاتنا وخدماتنا تلبي المتطلبات الإستراتيجية؟
البحث والتطوير
كيف نواكب كل ما هو جديد في مجالات التدريب والتعلم وكيف نستخدم معارفنا في هذا المجال؟
نظم العمل
ما العمليات والمنتجات والأدوات والخطوات المطلوبة لتحقيق أهدافنا؟
التعلم المستمر
كيف ندرك أن التعلم في صن مايكروسيستيمز مستمر، وملائم، ومُعد من مصادر متعددة؟
النتائج
كيف نحقق النتائج وفقاً لمعايير عملائنا؟

المصدر:

P. A. Smith, «Reinventing SunU,» Training and Development (July 1994): 23 -27.

ونظراً للحاجــة إلى تحقيق درجة أفضل من المواءمة بــين وظيفة التدريب واحتياجات إســتراتيجية العمل، اتخذت صن يو العديد من الخطوات. أولها، أنها طورت منهجاً جديداً لتحديــد المعــارف والمهارات التي يحتاجهــا الموظفون لتحقيق أهــداف العمل. وحددت العديد من الكفاءات الأساسية (مثل علاقات العملاء). ويقوم فريق من المدربين بـصن يو بمراجعة تلك الكفاءات باستمرار ومناقشتها مع كبار المديرين. فعلى سبيل المثال، يتم عقد لقــاء مع نواب الرئيس ومديري المبيعات والتســويق لتحديد احتياجات التدريب في مجال خدمــة العملاء. ونتيجة لهذا، تعــرف صن يو الكثير عن احتياجــات العمل وتكون قادرة على تطوير برنامــج تدريبي متعلق بتلك الاحتياجات. وقد طورت صن يو برامج مؤتمرات الفيديــو التي تســمح بتلقي التدريب بشــكل آني في العديد من المواقــع دون الحاجة إلى ســفر المتدربين إلى موقع مركزي وذلك للمســاعدة في سرعة تقديم التدريب لعدد كبير من المتدربين دون الاعتماد على قاعات الدراســة. كما طورت صن يو مكتبة على سطح المكتب تتيح للموظفين الاســتفادة من أقراص مدمجــة تحتوي على معلومات حديثة عن التقنيات والمنتجات وكذلك ملفات العملاء والمنافسين بهدف المساعدة في الاحتفاظ بقدرات ومعارف موظفيها وتطويرها. كما تقدم صن يو تدريباً إلكترونياً لأكثر من ٤٠٠٠٠٠ طالباً، وتعقد أكثر من ٨٠٠٠٠ جلسة تدريبية إلكترونية يمكن للموظفين والعملاء والموردين والشركاء الدخول إليها بشكل يومي[١٣٠].

وفي عام ٢٠٠١، عندما فوجئت صن يو بحاجة العمل إلى تدريب واعتماد جميع موظفي صن في صن ســيجما (Sun Sigma) (وهي نسخة صن من تدريب الجودة سيكس سيجما) في أقل من ســتة أشــهر، اتجهت إلى التدريب الإلكتروني. وهنا كان من الضروري أن يصل برنامــج صن يو التدريبــي إلى موظفين يعملــون في ١٧٠ دولة مختلفــة ويتحدثون لغات مختلفة، كما اســتلزم ذلك تصميم البرنامج بشكل يلائم الأفراد والمجموعات على حد سواء. وقد تم دمج المواد الدراســية المخصصة لهذا البرنامج في شــكل إلكتروني، مما ســمح لـصن يو بتدريب ضعف عدد الموظفين الذين كان يمكن تدريبهم في قاعات الدراســة. وقد أدت مبادرة تدريب صن سيجما إلى توفير ما يقرب من ١,٢ مليون دولار للشركة.

تحديد وجمع المقاييس لبيان مدى نجاح التدريب:

كيـف يمكن لشركة ما أن تحدد ما إذا كانت أنشـطة التدريب والتطوير تسـهم بالفعل في تحقيـق أهداف العمل؟ ويشـمل ذلك تحديد وجمع مقاييـس المخرجات، أو المقاييس. وتشتمل المقاييس المستخدمة نمطياً في تحديد معدل نجاح أو فعالية التدريب على مدى رضا المتدربين عن برنامج التدريب، ومعرفة ما إذا كانت معارف أو مهارات أو قدرات أو توجهات المتدربين قد تغيرت نتيجة للاشـتراك في البرنامج (وتلك هي المخرجات المعرفية المعتمدة على المهارات)، وما إذا كان البرنامج قد أدى إلى تحقيق بعض المخرجات المتعلقة بالشركة.

إن المخرجـات المتعلقة بعمل الشركة لابد أن ترتبط ارتباطاً مباشراً بإسـتراتيجية العمل وأهداف الشركة. ويمكن لتلك المخرجات أن تقيم، على سبيل المثال، مستوى خدمة العملاء أو رضـا الموظـف أو التزامه بعملـه أو تدوير الموظفـين أو عدد عيوب المنتـج أو الوقت المسـتغرق في تطوير المنتج أو عدد براءات الاختراع أو الوقت المسـتغرق في شغل المناصب الإدارية. وتسـتخدم بعض الشركات بطاقات الأداء المتوازن وسـيلة لتقييم جميع جوانب العمل بها. حيث تعد بطاقات الأداء المتوازن وسـيلة لقيـاس الأداء حيث تتيح للمديرين فرصـة معرفـة أداء الشركة بأكملها أو أداء الأقسـام أو المهام (مثـل التدريب) من منظور العملاء والموظفين والمساهمين داخلياً وخارجياً[١٣١]. وتعمل بطاقات الأداء المتوازن من خلال أربعـة توجهات مختلفة وهي: العميل، والوضـع داخل الشركة، والابتكار والتعلم، والوضع المـالي للشركـة. ويعتمد التأكيد على تحديـد نوع المؤشرات المسـتخدمة في قياس أي من تلك التوجهات على إسـتراتيجية عمل الشركة وأهدافها. وتشتمل المناظير وأمثلة المقاييس الأربعة المستخدمة في قياسها على:

- العميل (الوقت، والجودة، والأداء، والخدمة، والتكلفة).
- الوضع داخل الشركة (العمليات التي تؤثر في رضا العميل).
- الابتكار والتعلم (كفاءة التشغيل، ورضا الموظف، والتحسين المستمر).
- الوضع المالي للشركة (معدل الربحية، والنمو، وقيمة المساهم).

وتتضمن المقاييس التي قد تسـتخدم في تقييم مدى إسـهام التدريب في بطاقات الأداء المتـوازن كلٌ من عـدد المدربين (العدد الإجمالي للمدربين مقسـوماً عـلى العدد الإجمالي

للموظفين)، وتكاليف التدريب (إجمالي تكلفة التدريب مقسومة على العدد الإجمالي للمدربين)، وتكلفة التدريب في الساعة (إجمالي تكلفة التدريب مقسومة على العدد الإجمالي لساعات التدريب). على سبيل المثال، تستخدم مؤسسة إي إم سي (EMC Corporation)، وهي شركة تقنية، بطاقات الأداء المتوازن لمتابعة وقياس مستوى التعلم[١٣٢]. حيث تتم متابعة أداء الشركة كل ثلاثة أشهر بمقاييس تحدد مدى مواءمة العمل، واستعداد الموظفين، والمدة التي يستغرقها وصول المنتج للسوق، والعولمة، والفعالية. كما قامت الشركة بتطبيق مقاييس الأداء التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للعمل، فيتم منح الموظفين خطط تطوير فردية تعتمد على تحليل وظائفهم. وأما شركة إنجيرسول راند (Ingersoll Rand) فتطلب من وحدات العمل بها إعداد حالات دراسية عن معدلات الإنفاق الأخيرة[١٣٣]. وتوضح جامعة إنجيرسول راند، والتي تبنت هذا النموذج، أن التعلم يُحدِث فارقاً ويسهم في تحقيق إستراتيجية العمل من خلال استخدام مقاييس مثل المنافع المتوقعة والتكاليف المدفوعة مرة واحدة في مقابل التكاليف غير المتكررة والعمر الافتراضي لمنتجات التعلم ومعدلات اشتراك الموظف في برامجها. وتزود جامعة إنجيرسول راند الشركة بتقرير سنوي موضح فيه الإنجازات والتحديات والتوجهات الإستراتيجية والكفاءات التشغيلية. فعلى سبيل المثال، قدمت جامعة إنجيرسول راند ورش عمل لتحسين العملية تتعلق بتعلم معايير لين سيجما الستة Lean Six Sigma (مبادرة الجودة) والتي تعد أحد أولويات العمل. وقد أثبتت جامعة إنجيرسول راند أن ورش العمل الخاصة بها أدت إلى توفير مئات الآلاف من الدولارات للشركة من خلال خفض تكاليف تسليم البائعين بنسبة ٧٦ ٪. كذلك فإن عملية تحديد وجمع المقاييس مرتبطة بتقييم التدريب، وهي الخطوة الأخيرة في الشكل (١-١). ويناقش الفصل السادس مختلف النتائج بمزيد من التفصيل. ومما لا شك فيه أن توضيح الارتباط المباشر بين التدريب والنتيجة النهائية للشركة (مثل زيادة الخدمات، والمبيعات، وجودة المنتج) هو أكثر الأدلة إقناعاً بقيمة التدريب!

الخصائص التنظيمية التي تؤثر في التدريب:

يتأثر مقدار ونوع التدريب وتنظيم وظائفه في الشركة بدور المدير والموظف، ومدى دعم الإدارة العليا للتدريب، ودرجة التكامل بين وحدات العمل بالشركة، وبمدى الحضور العالمي

للشركة، وظروف العمل بها، وباقي ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك إستراتيجيات التوظيف ووضع خطط الموارد البشرية، ومدى تنظيم الشركة لوحدات العمل، ومدى اشتراك المديرين والموظفين وفريق عمل الموارد البشرية في أنشطة التدريب والتطوير[١٣٤].

أدوار الموظفين والمديرين:

تؤثر أدوار الموظفين والمديرين داخل الشركة على بؤرة اهتمام نشاط التدريب والتطوير والتعلم. ففي السابق، كانت أدوار الموظفين تتمثل في أداء المهام المنوطة بهم وفقاً لتوجيهات المديرين. ولم يكن للموظفين دور في تحسين جودة الخدمات والمنتجات. إلا أنه مع الاهتمام ببناء رأس المال الفكري والاتجاه نحو تبني نظم عمل عالية الأداء باستخدام فرق العمل، يقوم الموظفون اليوم بالعديد من الأدوار كانت من قبل مقصورة على الإدارة (مثل تعيين الموظفين، وجدولة العمل، والتفاعل مع العملاء والبائعين والموردين)[١٣٥]. وإذا كانت الشركات تستخدم فرق العمل لتصنيع المنتجات وتقديم الخدمات، فإن أعضاء الفريق يكونون بحاجة إلى التدريب على مهارات حل المشكلات فيما بين الأفراد ومهارات العمل ضمن فريق عمل (كمهارات حل المنازعات وطرق تقديم تغذية راجعة). أما إذا كان الموظفون مسؤولين عن جودة المنتجات والخدمات، فإنهم يكونون بحاجة إلى التدرب على استخدام البيانات في اتخاذ القرارات بما في ذلك التدرب على أساليب ضبط العملية الإحصائية. وكما ورد في الفصل الأول، قد يتلقى أعضاء الفريق تدريباً على المهارات اللازمة لشغل جميع المراكز في الفريق (التدريب المتعدد)، وليس فقط على الوظيفة المحددة التي يقومون بها. ولتشجيع التدريب المتعدد، من الممكن أن تتبنى الشركات نظم أجور معتمدة على المهارات، بحيث تحدد أجور الموظفين وفقاً للمهارات التي يجيدونها وليس بحسب المهارات التي يستخدمونها في عملهم الحالي. وسوف تتم مناقشة نظم الأجور المعتمدة على المهارات في الفصل العاشر.

ويشير البحث إلى أنه يُتوّقع من المديرين ممن يعملون في بيئات العمل التقليدية القيام بالتالي[١٣٦]:

- إدارة الأداء الفردي: ويعني تحفيز الموظفين على تغيير أدائهم وتقديم تغذية راجعة عن الأداء ومراقبة أنشطة التدريب.

- تطوير الموظفين: ويعني شرح مهام العمل وتوفير خبرات فنية.
- تخطيط وتخصيص الموارد: ويعني ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى مهام عمل، وتحديد مواعيد نهائية للمشروعات.
- التنسيق بين المجموعات المترابطة: ويعني إقناع وحدات أخرى بتقديم منتجات أو موارد تحتاجها مجموعة العمل، وفهم أهداف وخطط الوحدات الأخرى.
- إدارة أداء المجموعة: ويعني تحديد نطاقات المسؤولية، والاجتماع بالمديرين الآخرين لمناقشة أثر التغيرات في وحدة العمل على مجموعاتهم، وتسهيل عملية التغيير، وتنفيذ إستراتيجية العمل.
- مراقبة بيئة العمل: ويعني تطوير علاقات العملاء والحفاظ عليهم، والمشاركة في فرق العمل لتحديد فرص عمل جديدة.
- تمثيل وحدة العمل: ويعني تطوير العلاقات مع المديرين الآخرين، ونقل احتياجات مجموعة العمل إلى الوحدات الأخرى، وتوفير معلومات عن وضع مجموعة العمل للمجموعات الأخرى.

وبغض النظر عن مركزهم في الشركة (كالإدارة العليا على سبيل المثال)، فإنه من المتوقع من جميع المديرين العمل بصفة متحدثين رسميين لوحدات العمل الأخرى وكذلك للمديرين والبائعين (أي أنهم يقومون بتمثيل وحدة العمل). ومما لا شك فيه أن مقدار الوقت الذي يخصصه المديرون لهذه الأدوار يتأثر بحسب مراكزهم. حيث يقضى مديرو الخطوط وقتاً أطول في إدارة أداء الأفراد وتطوير الموظفين أكثر من المديرين على المستوى المتوسط أو المستوى التنفيذي. وتتمثل أهم الأدوار المنوطة بالمديرين في المستوى المتوسط والتنفيذي في التخطيط وفي تخصيص الموارد، والتنسيق بين المجموعات المترابطة، وإدارة أداء المجموعة (ولاسيما إدارة التغيير). كما يقضي التنفيذيون وقتاً في مراقبة بيئة العمل من خلال تحليل اتجاهات السوق، وتطوير العلاقات مع العملاء والإشراف على أنشطة البيع والتسويق.

يبين الجدول (٢-٦) أدوار وواجبات المديرين في الشركات التي تستخدم نظم عمل عالية الأداء (مثل الفرق). وتتمثل مهمة المديرين في تهيئة الظروف اللازمة لضمان نجاح الفريق. وتتضمن هذه الأدوار إدارة المواءمة وتنسيق الأنشطة وتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتشجيع التعلم المستمر وبناء الثقة والحفاظ عليها[١٣٧].

جدول (٢-٦) أدوار ومهام المديرين في الشركات التي تستخدم ممارسات عمل عالية الأداء

الأدوار	المهام الرئيسة
إدارة المواءمة	توضيح أهداف الفريق وأهداف الشركة
	مساعدة الموظفين على إدارة أهدافهم
	فحص بيئة المنظمة بحثاً عن معلومات مفيدة للفريق
تنسيق الأنشطة	التأكد من أن الفريق يلبي احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين
	التأكد من أن الفريق يحقق أهدافه الكمية والنوعية
	مساعدة الفريق على حل مشكلاته مع الفرق الأخرى
	ضمان التوافق بين تفسير السياسات والإجراءات
تسهيل عملية اتخاذ القرار	تسهيل عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالفريق
تشجيع التعلم المستمر	مساعدة الفريق في إجراء عمليات اتخاذ قرارات فعالة (تلك الخاصة بالأزمات وضبط العملية الإحصائية)
مساعدة الفريق على تحديد احتياجات التدريب	مساعدة الفريق على أن يكون فعالا في التدريب على الوظيفة
	إنشاء بيئة مناسبة تشجع على التعلم
بناء الثقة والحفاظ عليها	التأكد من أن كل فرد في الفريق مسؤول عن مهام العمل المنوطة به وعن عملائه لمعاملة جميع أعضاء الفريق باحترام
	الاستماع والاستجابة بأمانة إلى أفكار الفريق

ولكي ينجح المديرون في إدارة بيئة فريق العمل، فلابد أن يتدربوا على «مهارات الأشخاص»، التي من بينها مهارات التفاوض والتدريب وحل النزاعات والتواصل. وقد تبين أن هناك علاقة بين النقص في تلك المهارات وفشل المديرين في إحراز تقدم في حياتهم المهنية[١٣٨].

دعم الإدارة العليا:

يلعب المسـؤول التنفيـذي الأول، بوصفه أعلى مدير في الشركة، دوراً رئيسـاً في تحديد أهمية التدريب والتعلم في الشركة، فيكون مسؤولاً عن[١٣٩]:

- تحديد توجه واضح للتعلم (الرؤية).
- التشجيع والموارد والالتزام بالتعلم الإستراتيجي (الراعي).
- القيـام بـدور فعال في إدارة التعلـم، بما في ذلك مراجعة الأهداف والتوجيه بشـأن كيفية قياس فعالية التدريب (القائد).
- تطوير برامج تعلم جديدة للشركة (الخبير المتخصص).
- تدريس برامج أو توفير موارد على الإنترنت (عضو هيئة تدريس).
- العمـل كنمـوذج للتعلم يحتذى به في الشركـة بأكملها وإظهار اسـتعداده للتعلم المستمر (المتدرب).
- تعزيـز التـزام الشركة بالتعلم من خلال الدعوة إليه في الخطب والتقارير السـنوية والمقابلات وغيرها من أدوات العلاقات العامة (مندوب التسويق).

على سـبيل المثال، أعلن جيمـس هاكيت (James Hackett)، المديـر التنفيذي لشركة سـتيل كيـس (Steelcase)، وهي شركة تعمل في مجال تصنيع الأثـاث المكتبي، أن التعلم هو جوهر إستراتيجية شركته. وذكر أن مفتاح ستيل كيس في هذا الشأن هو دراسة الحيز المتاح ومسـاعدة الشركات على استغلاله بشكل أكثر كفاءة وفعالية[١٤٠]. وفي إنجيرسول راند (Ingersoll Rand)، للتأكـد من أن المديرين يسـتوعبون ويدعمـون الدور الذي يمكن أن يلعبه التدريب والتطوير في الشركة، تم إنشـاء نموذج «سـلم المشـاركة»[١٤١]. حيث يشترك المديـرون في التدريب والتطوير بعدة أشـكال مختلفة، بما في ذلـك توفير المحتوى لتطوير برنامـج تعلـم والعمل بصفة مدربين أو مشـاركين في التدريب أو حضـور الدورات بصفة متحدثين تنفيذيين أو العمل بصفة أعضاء في مجلس استشاري لجامعة إنجيرسول راند.

تكامل وحدات العمل:

تؤثـر درجة التكامل بـين وحدات الشركة أو الأعـمال في نوع التدريـب القائم. ففي الأعمال شـديدة التكامل يحتاج الموظفون إلى فهم باقي الوحـدات والخدمات والمنتجات في الشركـة. ومن الممكـن أن يتضمن التدريب تدوير الموظفين عـلى الوظائف في الأعمال المختلفة ليتمكنوا من فهم العمل بأكمله.

الوجود على المستوى العالمي:

يعد تطوير أسواق المنتجات والخدمات العالمية تحدياً بالغ الأهمية للشركات الأمريكية كما أشرنا إليه في الفصل الأول. حيث يُسـتخدم التدريب، في الشركات التي تقوم بعمليات عالميـة، في إعـداد الموظفين للقيام بمهـام مؤقتة أو طويلة الأجل خارج البـلاد. ونظراً لأن الموظفـين موزعـون جغرافياً خارج الولايـات المتحدة، فإن الشركات تحتـاج إلى تحديد ما إذا كان التدريب سـيتم داخل منشـأة مركزية داخل الولايات المتحدة أم سـيتم من خلال تجهيزات الأقمار الصناعية الموجودة بالقرب من المنشآت الموجودة خارج البلاد.

وهنـا تجدر الإشـارة إلى كيفية تأثير العولمة على ممارسـات التدريـب في شركة كيه إل إيه-تينكور(KLA-Tencor)، التي تصنع معدات ونظم لمصنعي أشباه الموصلات[١٤٢]. تمتلك كيه إل إيه-تينكور مصانع في كل من الصين وتايوان وسـنغافورة والهند لكي تخدم عملاءها خدمة أفضل، كما هو الحال في شركة إنتل (Intel) التي تمتلك أيضاً مواقع عالمية. ويتدرب الموظفـون في كيه إل إيه-تينكور على تركيب وصيانـة الآلات في تلك الفروع. كذلك يتعين على الموظفين معرفة كيفية تعديل الآلات لزيادة معدل إنتاجيتها، وبذلك يمكنهم أن يشرحوا للعملاء كيفية استخدامها بصورة أكثر فعالية. ويتم توفير التدريب التقني إقليمياً نظراً لأن المتدربين يكونون بحاجة إلى اكتساب خبرة عملية على استخدام هذه الآلات. ووجدت كيه إل إيه-تينكـور(KLA-Tencor) مدربين محليين مؤهلين للتدريـس باللغة المحلية. ويتم تدريـب المدربين المحليين عـلى كيفية التدريب التقني واسـتخدام الآلات. وقبل أن يقوم هـؤلاء المدربون بتدريس دوراتهم بأنفسـهم، يشـتركون مع مدرب آخـر في تدريس دورة للتأكـد من ملاءمة وكفـاءة طريقتهم في تدريس الدورات التدريبيـة. وكذلك هناك شركة نت وورك آبليانسـيز (Network Appliances)، وهي شركة تقنية لتخزين البيانات، وتقع

في الولايات المتحدة ولها فروع في الشرق الأوسط وآسيا وأفريقيا. كما توفر جامعة نت آب (NetApp) تدريباً لمديري الحسابات ومهندسي النظم وموظفي الدعم الفني والعملاء ومقدمي الصيانة. كما تقدم مراكز تدريب نت آب التي تقع خارج البلاد تدريباً باللغة الإنجليزية. وهناك بعض الدورات التي تتوفر بـ ٢٣ لغة مختلفة مثل دورة تدريب العملاء.

وفي إنتل (Intel)، وهي شركة تصنيع أشباه الموصلات ومعالجات البيانات الدقيقة، يبدأ توفير الاحتياجات الإستراتيجية العالمية للشركة بتقييم تلك الاحتياجات[١٤٣]. وبغض النظر عما إذا كان الموظفون في الصين أو في أريزونا، فهم سيتلقون المحتوى التدريبي نفسه. وتقدم برامج إنتل مدربين محليين (خبراء، ليسوا مدربين متفرغين) يقومون بتعديل محتوى التدريب ليلبي احتياجات المتدربين في كل موقع من المواقع. وتستخدم إنتل (Intel) مدربين محليين للتأكد من أن محتوى التدريب ليس عاماً أكثر من اللازم أو موجها للولايات المتحدة فقط. ويعد محتوى التدريب متوافقاً في فروع الشركة بنسبة تتراوح من ٨٠٪ إلى ٩٠٪، لكن لدى المدربين المرونة في استخدام أمثلة ترتبط بالبيئة الجغرافية أو بوحدة العمل أو بهما معاً.

ظروف العمل:

غالباً ما تجد الشركات صعوبة في استقطاب موظفين جدد والعثور على موظفين بالمهارات المطلوبة مع الاحتفاظ بالموظفين الحاليين عندما يكون معدل البطالة منخفضاً أو معدل نمو الأعمال مرتفعاً وبحاجة لمزيد من الموظفين أو الأمرين معاً[١٤٤]. لذا فمن الممكن أن تجد الشركات نفسها في وضع تقوم فيه بتعيين موظفين قد لا يكونون مؤهلين للوظيفة. وكذلك، ففي ظروف العمل تلك، تحتاج الشركات إلى الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. ويعتمد تطوير المنتجات على مهارات الموظفين المتخصصة، وذلك في الاقتصاد القائم على المعرفة (مثل الشركات التي تعمل في مجال تقنية المعلومات والأدوية). فقد يؤدي فقدان أحد الموظفين الرئيسيين في الشركة إلى تأخر أحد المشروعات أو إعاقة الشركة عن دخول مشروعات جديدة. لذا يلعب التدريب دوراً رئيساً في إعداد الموظفين لرفع إنتاجيتهم علاوة على تحفيزهم والاحتفاظ بالموظفين الحاليين. وتشير الدراسات التي أجريت للوقوف على العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين إلى أن نسبة الموظفين الذين يعملون مع أقران جيدين، ووجود مهام عمل محفزة علاوة على وجود فرص للنمو والتطور تعد أبرز عوامل

بقــاء الموظفين في الشركة. ففي جميع المجالات، بــدءاً من مجال التقنيات المتقدمة وحتى أعمال التجزئــة، يزيد اعتماد الشركات على برامج التدريب والتطوير لاســتقطاب موظفين جدد والاحتفاظ بالحاليين. فعلى سبيل المثال، تعد شركات مثل إيلي ليلي (Eli Lilly)، وهي شركة مستحضرات دوائية، وشركة «مايكروسوفت» (Microsoft) ناجحة من حيث عائداتها الماليــة. وعادة مــا تجدهما في قوائم أفضــل أماكن العمل (مثل قائمة مجلة «فورتشــين» [Fortune]) لأفضل الشركات التي يمكن أن تعمل بها). وهما ناجحتان جداً في اســتقطاب الموظفــين والاحتفاظ بهم، فلا يقتــصر الأمر على منحهما الموظفين مزايــا ورواتب مجزية، بــل تلتزمان أيضــاً بتدريبهم وتطويرهم. من ناحية أخرى لا تســتطيع شركات تجزئة مثل ماسي ونوردســتورمز (Macy and Nordstroms) أن تحقق مبيعات إلا إذا كان لديها عدد كاف مــن الموظفــين المهرة[١٤٥]. فعلى ســبيل المثال، بدأت شركة ماســيز (Macy's) في تبني خطة الاحتفاظ الموظفين واســتهلتها بالتنفيذيين. فالمديرون التنفيذيون يتحملون مسؤولية الاحتفــاظ بالموظفين الذين يرأســونهم، ولقد تم تدريب المديرين عــلى إدارة الاجتماعات وتقييــم الأداء (وتلك مهارات تؤثر في آراء الموظفين حــول طريقة التعامل معهم، وتؤثر في نهاية المطاف في احتمالية بقائهم ضمن فريق عمل الشركة). كما قدمت ماسي أيضاً برامج ودورات تدريبية للموظفين.

وبالنســبة للشركات الموجودة في بيئات العمل غير المســتقرة أو التي تشــهد حالة من الركــود– التي تقوم على عمليات الدمج أو الاســتحواذ أو تصفية الاســتثمارات – فقد يتم إلغــاء التدريب أو يترك لــرأي المديرين أو يتزايد الاتجاه لجعله قصــير المدى (مثل تقديم دورات تدريبية فقط لمعالجة القصور في المهارات بدلاً من تجهيز فريق العمل للقيام بمهام جديدة). وتركز هذه البرامج على تطوير المهارات والمميزات المطلوبة (مثل كيفية التعامل مع التغيير) بغض النظر عن الهيكل الذي تتبناه الشركة.

بل وقد لا يتم التدريب نتيجة لجهد مخطط. فالموظفون الذين يبقون مع الشركة بعد خضوعها لعمليات دمج أو اســتحواذ أو تصفية اســتثمارات، عادة ما يجدون اختلافات في مهام وظائفهم تحتاج إلى مهارات جديدة. أما الموظفون في الشركات التي تشــهد نمواً – أي زيادة الطلب على منتجاتها وخدماتها – فقد يكون لهم العديد من الفرص الجديدة للترقي والتنقلات الأفقية نتيجة لزيادة حجم المبيعات والتسويق وعمليات التصنيع أو نتيجة لبدء

تشـغيل وحدات عمل جديدة. وعادة ما يكون هؤلاء الموظفون متحمسـين للمشـاركة في أنشطة التطوير نظراً لأن الوظائف الجديدة غالباً ما تقدم رواتب أعلى ومهاماً أكثر تحدياً.

وخلال الفترات التي تحاول فيها الشركات إعادة تنشـيط عملهـا أو إعادة توجيهه، تكون الأرباح حينئذ متوقفة. ونتيجة لذلك، فقد لا توفر سوى بعض الحوافز البسيطة للمشاركة في التدريـب، كالترقيات وزيادة الرواتب. وفي معظـم الحالات تقلل الشركات من القوى العاملة لديها لخفض النفقات. وتركز أنشـطة التدريب في مثـل هذه الظروف على التأكد من وجود موظفـين لشـغل المناصب الشـاغرة التي نتجت عـن التقاعد أو تدوير الموظفين. ويسـاعد التدريب أيضاً الموظفين على الحفاظ على تجنب زوال مهاراتهم بالتقادم. (وسوف تتم مناقشة الإستراتيجيات التي تساعد الموظفين على تجنب زوال مهاراتهم بالتقادم في الفصل الثاني عشر).

ممارسات أخرى لإدارة الموارد البشرية:

تتكون ممارسـات إدارة الموارد البشرية من أنشـطة إدارية تتعلق بالاسـتثمار (الوقت، والجهـد، والمـال) في التوظيـف (تحديد العدد المطلـوب من الموظفـين واختيار الموظفين وتعيينهـم)، وإدارة الأداء، والتدريـب، والرواتـب والمزايا. ويتأثر نـوع التدريب والموارد المخصصـة له بالإسـتراتيجية التي تتبعها الشركة في تنفيذ اثنين من ممارسـات إدارة الموارد البشرية وهما التوظيف وتخطيط الموارد البشرية.

إستراتيجية التوظيف:

تشير إستراتيجية التوظيف إلى قرارات الشركة حول كيفية الحصول على الموظفين وكيفية اختيارهـم والمزج المطلوب بين مهاراتهم ومراكزهم (كموظف مؤقت أو بدوام كامل، إلخ). فعـلى سـبيل المثال، من بين قرارات التوظيف التي يجب عـلى الشركة اتخاذها هو تحديد مدى الاعتماد على سـوق العمل الداخلي (داخل الشركة) أو سـوق العمل الخارجي (خارج الشركة) لشـغل الوظائف الشاغرة. وهناك جانبان لإسـتراتيجية توظيف الشركة يؤثران في التدريـب وهما: المعايير المسـتخدمة في اتخاذ قرارات الترقيـة والتعيين (حركة التعيينات) والأماكن التـي تفضل الشركة أن تحصل منها على الموارد البشرية اللازمة لشـغل المناصب الشاغرة فيها (حركة الإمدادات)[١٤٦].

وتختلف الشركات من حيث درجة اتخاذها لقرارات تتعلق بمهام العمل والترقيات طبقاً لأداء الأفـراد أو المجموعات أو وحدات العمل. كـما تختلف أيضاً من حيث درجة تلبيتها

لاحتياجات التوظيف الخاصة بهم من خلال الاعتماد على الموظفين الحاليين (ســوق العمل الداخلي) أو موظفين من الشركات المنافسة أو الوافدين الجدد لسوق العمل، مثل خريجي الجامعات (ســوق العمل الخارجي). ويوضح الشــكل (٢-٤) بعدي إستراتيجية التوظيف، حيــث يــؤدي التفاعل بين حركة التعيينــات وحركة الإمدادات إلى ظهــور أربعة أنواع من الشركات تعرف بـ: القلاع، وفرق البيسبول، والأندية، والأكاديميات. ويركز كل نوع منها على أنشــطة التدريب بشــكل مختلف عن الآخر. فعلى سبيل المثال، تركز بعض الشركات (مثل شركات البحوث الطبية) على الابتكار والإبداع. ولذا يطلق على هذا النوع من الشركات فرق البيســبول. ونظراً لأنه قد يكون من الصعب التدريب على تعلم مهارات متعلقة بالابتكار والإبداع، تميل هذه الشركات إلى تلبية احتياجات التوظيف من خلال اســتقطاب الموظفين وتقديم عروض عمل مغرية بعيداً عن المنافسين أو من خلال تعيين خريجين لديهم مهارات خاصة. ويمكن اســتخدام الشــكل (٢-٤) لتحديد أنشــطة التطوير التي تدعم إستراتيجية توظيف معينة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الشركة ترغب في مكافأة موظف على إسهاماته الفردية وترقيته داخلياً (كما يوضح الربع الأيمن الســفلي من الشكل ٢-٤)، فإنها تحتاج إلى توفير قدر من المرونة للتنقل داخل وعبر الوظائف لدعم إستراتيجية التوظيف.

وهناك إستراتيجية توظيف أخرى تحدد المهارات التي من المتوقع أن يتمتع بها الموظفون الجــدد والمهارات التي ســتطورها الشركة من خلال التدريــب. وكانت شركة ميد أميريكان إنيرجــي (MidAmerican Energy) تواجــه مصاعب في العثور على قُــراء عدادات مهرة ومســتعدين للتعيين لزيادة تنوع قــراء العدادات لديها[١٤٧]. وبلغ معــدل تدوير الموظفين ٥٠٪ وازدادت شكاوى العملاء بسبب قراءات العدادات الخاطئة التي أدت إلى فواتير أغلى. ونُسِبَت تلك المشكلات إلى سياسة الشركة التقليدية في التعيين، التي كانت تتضمن توظيف أشخاص من ترشيح الموظفين. ونتيجة لذلك، قررت شركة ميد أميريكان إنيرجي تغيير سياسات التوظيــف بها لتقوم بتعيين موظفين أكثر مهــارة. وفي البداية قامت ميد أميريكان بتحديد المهــارات الهامة المطلوبة لشــغل الوظيفة وهي قراءة المعلومــات وتحديدها وملاحظتها. ثــم قررت ميد أميريــكان إنيرجي أن تجري اختبارات على هذه المهــارات كجزء من عملية التعيين. وتطرح تلك الاختبارات أسئلة لتقييم تلك المهارات في إطار عمل قراءة العدادات. ونتيجة لتلك الاختبارات، تم تقليل معدل تدوير الموظفين وتحســين خدمة العملاء وزيادة تنوع القوى العاملة وتم استكمال برامج التدريب المهني على قراءة العدادات لدى الشركة بشكل أسرع.

شكل (٢-٤) تأثيرات إستراتيجية التوظيف في التدريب



المصدر:

J. A. Sonnenfeld and M. A. Peiperl, "Staffing Policy as a Strategy of Career Systems," Academy of Management Review 13 (1988): 588 - 600.

تخطيط الموارد البشرية:

يتضمن تخطيط المــوارد البشرية عملية التحديد والتحليــل والتوقع والتخطيط لإجراء التغيرات المطلوبة في مجال الموارد البشرية لمساعدة الشركة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة[١٤٨]. ويتيح تخطيط المــوارد البشرية للشركة إمكانية توقع حركة الموارد البشرية بها الناتجــة عن تدوير الموظفــين أو التنقلات أو حالات التقاعد أو الترقي. ومن شــأن خطط الموارد البشرية أن تســاعد في تحديــد الأماكن التي تحتاج إلى موظفــين يتمتعون بمهارات معينة. كما يمكن الاســتفادة من التدريب في إعداد الموظفين لتحمل المســؤوليات المتزايدة في عملهــم الحالي وترقياتهــم وتنقلاتهم الأفقية وتنقلاتهم بصفة عامــة وفرصهم الوظيفية المتوقعة من خطة الموارد البشرية.

مدى إشراك النقابات في التدريب:

أدى اهتمام النقابات بالتدريب إلى وجود البرامج المشــتركة لإدارة النقابات والتي تكون مصممة لمســاعدة الموظفين في إعداد أنفسهم للوظائف الجديدة. وإذا شرعت الشركات في أنشــطة إعادة التدريب وجهود تحســين الإنتاجية دون إشراك النقابات، فمن المرجح فشل تلــك الجهود. وقــد ترى النقابات أن تلــك البرامج مجرد محاولة جديــدة لدفع الموظفين لمضاعفــة جهدهم دون المشــاركة في جني الأربــاح. وتتضمن البرامج المشــتركة بين الإدارة والنقابة (التي ســيرد ذكرها بالتفصيل في الفصل العاشر) اســتيعاب كل الأطراف (النقابات، والإدارة، والموظفــين) لأهداف التطوير والالتزام بإجراء التغييرات اللازمة لمســاعدة الشركة على تحقيق أرباح ولجعل الموظفين يحتفظون بوظائفهم ويشاركون في جني الأرباح.

اشتراك الموظفين في برامج التدريب والتطوير:

إن معدل اســتخدام برنامج التدريب في شركة ما وكفاءته يتأثر بدرجة اشتراك المديرين والموظفــين وفريق التطوير المختص في عملية التدريب. فإذا لم يشــترك المديرون في عملية التدريــب (مثــلاً في تحديد احتياجات التدريــب، أو العمل بصفة مدربــين)، فقد لا يكون التدريب مرتبطاً باحتياجات العمل. كما قد لا يلتزم المديرون أيضاً بضمان فعالية التدريب (مثل تقديم تغذية راجعة للمتدربين على مستوى أقسامهم بوظائفهم). ونتيجة لذلك، فإن التأثير المحتمل للتدريب في مســاعدة الشركة على تحقيق أهدافها قد يكون محدوداً إذ قد يشــعر المديرون بأن التدريب «شر لابد منه» وأنه مفروض عليهم من قبل قســم التدريب بدلاً من أن يعتبروه وسيلة لمساعدتهم على تحقيق أهداف العمل.

إذا أدرك مديرو الخطوط ما يمكن أن تحققه أنشــطة التطوير، مثل تقليل وقت شــغل الوظائف الشــاغرة، فسيكونون أكثر رغبة في الاشــتراك في تلك الأنشطة. كما أن مشاركتهم في عملية التدريب ســوف تزداد إذا تمت مكافأتهم على ذلك. وتربط شركة كونستيليشــن إينيرجي (Constellation Energy)، التي تتخذ من بالتيمور بولاية ميريلاند مقراً لها، تعلم الموظفين بالأداء التنظيمي والفردي[١٤٩]. ففي كل صيف وحتى شــهر ديســمبر تقوم الشركة بعملية تخطيط لأعمالها، وخلال هذا الوقت يتم تطوير خطة خمسية شاملة تحدد الأهداف التنظيمية العامة والخاصــة بالتفصيل وكذا أهداف العمل. وتضمن خطة الموارد البشرية، التي تشمل التعلم، مواءمة إستراتيجيات تطوير الموظفين لإستراتيجيات العمل. وقد اعتمد تأسيس خطط وأهداف التطوير الفردي التي اشترك في وضعها المديرون والموظفون بناء على أهــداف العمل العامة والخاصة واحتياجات الموارد البشرية. ويتحمل المديرون مســؤولية تطويــر الموظفين. كما أن أحــد الكفاءات التي يتم تقييمهم بناء عليها تتمثل في إدارة رأس المال البشري الذي يشــمل تشــغيل الموظفين وإدارة المواهب والتنــوع. ويعتمد جزء من مكافأة كل مدير بناء على تقييم أداء تلك الكفاءات.

وهنــاك اتجاه جديد يتمثل في أن الشركات تتوقع مــن موظفيها المبادرة بإطلاق عملية التدريــب[١٥٠]، فالــشركات الأكثر تقبلاً لفلســفة التعلم المســتمر تطلــب المزيد من خطط التطوير. وســوف تدعم هذه الشركات أنشــطة التدريب والتطوير (ســداد رســوم التعلم وتقديم دورات وندوات وورش عمل) لكنها ســتعطي الموظفين مسؤولية تخطيط تطورهم الشــخصي. ويتضمن تخطيط التدريب والتطوير تحديد الاحتياجــات، واختيار المخرجات المتوقعة (مثل تغيير الســلوك وتوفير قدر أكبر من المعرفة) وتحديد الإجراءات التي ينبغي اتخاذهــا، وتحديد كيفية قياس التقدم نحو تحقيق الهدف ووضع جدول زمني للتحســين. ولتحديد نقاط القوة والضعف واحتياجات التدريب، يتعين على الموظفين تحليل ما يرغبون في عملــه ومــا الذي يمكنهم عمله وكيف ينظر إليهم الآخرون ومــاذا يتوقعون منهم. وقد تنشــأ الحاجة نتيجة لوجود فجــوات بين الإمكانات والاهتمامــات الحالية ونوع العمل أو المنصب الذي يريده الموظف في المســتقبل، وســيتم تناول عملية تحديد الاحتياجات بمزيد من التفصيل في الفصل الثالث.

احتياجات التدريب في مختلف الإستراتيجيات:

يوضح الجدول (٢-٧) أربع إستراتيجيات عمل -وهي التركيز والنمو الداخلي والنمو الخارجي وتصفية الاستثمارات- كما يسلط الضوء على تأثيرات كل منها في ممارسات التدريب[١٥١]. وتختلف كل إستراتيجية عن الأخرى وفقاً لهدف العمل المحدد. وتركز إستراتيجية التركيز على زيادة الحصة السوقية أو خفض التكاليف أو تهيئة وضع ملائم للمنتجات والخدمات في السوق والحفاظ عليه. وجدير بالذكر أن شركة سوث ويست إيرلينز (Southwest Airlines) تتبنى إستراتيجية التركيز، إذ تركز على تقديم رحلات جوية لمسافات قصيرة بأسعار منخفضة ومتكررة. وتستخدم نوعاً واحداً من الطائرات (وهو طائرات بوينج ٧٣٧)، ولا تطبق سياسة حجز المقاعد ولا تقدم أية وجبات على متن رحلاتها. وقد مكنت إستراتيجية التركيز هذه ساوث ويست إيرلينز من تحقيق معدلات تكاليف منخفضة وأرباح عالية. في حين تركز إستراتيجية النمو الداخلي على السوق الجديدة وتطوير المنتجات والابتكار والمشروعات المشتركة. فعلى سبيل المثال، فإن سياسة الدمج بين شركتي النشر ماكجرو هيل وريتشارد دي إروين (McGraw-Hill and Richard D. Irwin) نتج عنها شركة واحدة لها ثقلها داخل الولايات المتحدة والأسواق الدولية للكتب الجامعية. ومن ناحية أخرى تركز إستراتيجية النمو الخارجي على الاستحواذ على بائعين وموردين أو الحصول على أعمال تمكن الشركة من التوسع في أسواق جديدة. على سبيل المثال، استحوذت شركة جنرال إلكتريك (General Electric)، الشركة المصنعة لمنتجات الإنارة ومحركات الطائرات، على مؤسسة الإذاعة القومية (NBC)، وهي شركة اتصالات وبث تليفزيوني. وأخيراً، تؤكد إستراتيجية تصفية الاستثمارات على تصفية الاستثمارات. على سبيل المثال قامت جنرال ميلز (General Mills) ببيع أنشطتها التجارية في مجال المطاعم.

وتشير البحوث الأولية إلى وجود علاقة بين إستراتيجية العمل وحجم ونوع التدريب[١٥٢]. وكما يوضح الجدول (٢-٧) فإن المسائل المتعلقة بالتدريب تختلف اختلافاً كبيراً من إستراتيجية لأخرى. ويتعين على الشركات التي تبيع بعض أصولها أن تدرب موظفيها على مهارات البحث عن عمل وأن تتبنى نظام التدريب المتعدد عند تدريب الموظفين الباقين الذين قد يشغلون وظائف ذات مسؤوليات موسعة. في حين يجب على الشركات التي تركز على تهيئة وضع مميز في السوق (أي التي تتبنى إستراتيجية التركيز) التأكيد على إكساب المهارات وتطوير القوى العاملة لديها. أما الشركات الجديدة التي نشأت نتيجة لعلميات الدمج أو الاستحواذ فيجب أن تضمن امتلاك الموظفين للمهارات اللازمة لمساعدة الشركة

على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ولنجاح عمليات الدمج والاستحواذ، يتعين على الموظفين معرفة المزيد عن المنظمة التي تم دمجها أو الاستحواذ عليها وكذلك معرفة ثقافتها[١٥٣].

جدول (٢-٧) تأثير إستراتيجية العمل على التدريب

الإستراتيجية	التركيز	كيفية التحقيق	قضايا رئيسة	تأثيرات التدريب
حقل التركيز	• زيادة الحصة السوقية • خفض تكاليف التشغيل • تهيئة مكانة متميزة في السوق أو الحفاظ عليها	• تحسين جودة المنتج • تطوير الإنتاجية أو ابتكار عمليات تقنية • تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات حسب الطلب	• إكساب المهارات • تطوير القوى العاملة في الشركة	• بناء فرق العمل • التدريب المتعدد • البرامج المتخصصة • التدريب على مهارات التفاعل بين الأفراد • التدريب على رأس العمل
النمو الداخلي	• تطوير السوق • تطوير المنتجات • الابتكار • المشروعات المشتركة	• منتجات سوقية /إضافة قنوات توزيع • توسيع السوق العالمي • تعديل المنتجات الموجودة • إيجاد منتجات جديدة أو مختلفة • التوسع من خلال الملكية المشتركة	• إيجاد وظائف ومهام جديدة • الابتكار	• بيان قيمة المنتج بشكل على الجودة • التدريب الثقافي • تطوير ثقافة المنظمة التي تقدر التفكير والتحليل الإبداعي • الكفاءة الفنية في الوظائف. • تدريب المديرين على مهارات الاتصال والتغذية الراجعة • مهارات التفاوض لحل النزاعات

النمو الخارجي (الاستحواذ)	• التكامل الأفقي • التكامل الرأسي • التنوع المركزي	• الاستحواذ على شركات تعمل في ذات المرحلة من مراحل سلسلة سوق المنتجات (مدخل جديد للسوق) • الاستحواذ على شركات يمكنها توريد أو شراء المنتجات • الاستحواذ على شركات ليس لديها نشاطات مشتركة مع الشركات المستحوذة	• التكامل • الاستغناء عن موظفين • إعادة الهيكلة	• تحديد قدرات موظفي الشركات التي تم الاستحواذ عليها • تكامل نظم التدريب • أساليب وإجراءات الشركات المدمجة • بناء الفرق • تطوير ثقافة مشتركة
تصفية الاستثمارات	• خفض النفقات • تعديل المسار • بيع الاستثمارات • التصفية	• خفض التكاليف • تقليل الأصول • تحصيل عائد • إعادة تحديد الأهداف • بيع جميع الأصول	• الكفاءة	• التحفيز، تحديد الأهداف، إدارة الوقت، إدارة الضغوط، التدريب المتعدد • تدريب القيادة • مهارات التواصل بين الأفراد • تقديم المساعدة على إيجاد وظيفة خارج الشركة • التدريب على مهارات البحث عن وظيفة.

ويتعين على المنظمة توفير التدريب على النظم التي تستخدمها مثل طريقة عمل الهاتف والبريد الإلكتروني والإنترنت الخاص بالشركة. كما ينبغي توعية المديرين بشأن كيفية إنجاح الاندماج الجديد (مثل كيفية معالجتهم لمسألة مقاومة التغيير). فعلى سبيل المثال، تساعد منتجات «إي إم سي» الشركات على حفظ وحماية وتنظيم المعلومات الخاصة بالموظفين والعملاء والمنتجات[١٥٤]. وخلال خمس سنوات تطورت شركة إي إم سي (EMC)، فبدلاً من

أن تقدم من ٢٠٠ إلى ٣٠٠ منتج أصبحت تقدم ما يزيد على ٤٠٠٠ منتج، وذلك اعتماداً على إستراتيجية عمل تضمنت الاستحواذ على ٤٠ شركة، استطاعت إي إم سي إكمال خط إنتاجها بمنتجات تلك الشركات. وكان الهدف من إســتراتيجية الاستحواذ هو تطوير مبادرة التطوير الإستراتيجي للشركة وتوســيع برنامجها للشهادات الاحترافية (شهادة المحترفين المعتمدين). ويمثل برنامج الاعتماد هذا أهمية شــديدة بالنســبة للعملاء والموظفين الفنيين في الشركة، وذلك لأنه يســاعدهم على فهم قيمة منتجاتها وكيفية تركيبها ودعمها. ويتضمن البرنامج عشرة برامج تقنية مع إمكانية حصول المشاركين على شهادة اعتماد، وفي كل تخصص معتمد يمكن للموظفين والعملاء الوصول إلى مستوى مشارك أو متخصص أو خبير.

وتواجــه الشركات التي تتبع إســتراتيجية النمو الداخلي تحدياً يتمثل في اطلاع الموظفين بشــكل دائم على أحدث المنتجات والخدمات. فعلى ســبيل المثال، قامت شركة ماســيمو (Masimo Corporation)، التــي تتخذ مــن مقاطعة أورانج بولايــة كاليفورنيا مقراً لها، بتطويــر وترخيص وتســويق تقنيات متقدمة لمعالجة الإشــارات الطبية التــي ترصد حالة المرضى[١٥٥]. وتواجه ماســيمو (Masimo) تحدياً يتمثل في اطــلاع طاقم البيع لديها وشركاء التوزيــع دوماً على أحــدث مميزات ووظائف وتطبيقــات أجهزة الرصــد الخاصة بها لأن الموظفين يتعاملون مع تقنيات معقدة يجري تطويرها بصورة دائمة. وقد تمكنت ماســيمو (Masimo)، بالاســتعانة بجامعة مؤسســية عبر الإنترنت، من تقديم برامج تعزز العائدات مــن خــلال الإسراع في إعداد طاقم المبيعــات وتدريبهم على بيع المنتجــات الجديدة، وقد منحت تلك البرامج الشركة القدرة على تزويد الســوق بالمنتجات بشكل أسرع. علاوة على ذلك، فإن التدريب مفيد للطاقم الطبي حيث يزيد وعيهم بالاســم التجاري وبكفاءة المنتج بين العاملين في المستشــفي وأيضاً لأنه يســهم في بناء مجتمع من المســتخدمين يقوم بدفع عجلة المبيعات في المستقبل. وبالإضافة إلى ذلك، تعد الجامعة المؤسسية الإلكترونية شديدة الأهمية نظراً لأنها تتيح للطاقم الطبي الذي يعمل لســاعات طويلة إمكانية الاستفادة من التدريب، ولأنها تقوم بمتابعة التدريب وتوثيقه طبقاً للوائح الحكومية.

وعــلى الرغم من الصــورة المالية القاتمة لشركات الســيارات، وبدلاً من تقليل ســاعات العمــل أو تقليص عدد الموظفين، تحتفظ شركة تويوتا موتور(Toyota Motor) بموظفيها في

مصانعها ليشاركوا في برامج التدريب المخصصة لتحسين مهارات العمل لديها ولإيجاد وسائل أكثر كفاءة وفعالية لتجميع السيارات[١٥٦]. ووفقاً لعقود النقابة الخاصة بموظفي جنرال موتور وفورد وكرايسلر، يتقاضى هؤلاء الموظفون رواتبهم حتى مع إغلاق خطوط التجميع التي يعملون بها. فإذا ما تم إغلاق المصنع بشكل مؤقت، يتقاضى الموظفون معظم رواتبهم وليس عليهم الحضور للعمل. وتستغل شركة تويوتا، في مصنع برينستون التابع لها، فترة توقف العمل في تحسين مهارات مراقبة الجودة لدى الموظفين علاوة على المهارات الإنتاجية، وذلك للحفاظ على التزامها بعدم تسريح أي من الموظفين الذين يعملون بدوام كامل ولا يمتلكون عضوية النقابة. وقد أدى التدريب إلى إجراء تحسينات مستمرة (يطلق عليها كايزن). وأحد الأمثلة على ذلك هو حلقة التيفلون التي صممها أحد موظفي خط التجميع والتي تساعد على منع تلف الدهان عند تثبيت مفتاح كهربي على حافة باب السيارة.

وقد أدت إستراتيجية تصفية الاستثمارات إلى انفصال شركة إدواردز لايف ساينسيز(Edwards Lifesciences Corporation) عن شركة أخرى[١٥٧]. وقام فريق إدارة الشركة الجديدة بتبني خطة إستراتيجية جديدة حددت الأهداف اللازمة لنمو المبيعات وتطوير المنتجات الجديدة وكسب ولاء العملاء والتزام الموظفين ورضاهم. وقد أدركت الشركة أنه لابد من إعداد قادة يمكنهم أن يساعدوا الشركة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وبعد النظر في موهبة القيادة في الشركة ظهرت الحاجة إلى تطوير مهارات القيادة، وبسبب ذلك تم وضع برنامج لتطوير هذه المهارات. وضم البرنامج ٢٠ مشتركاً من مختلف الوظائف والمواقع بالشركة، وقد تم تخصيص جزء من البرنامج الذي استمر لمدة أسبوع، للتدرب على المحاكاة، إذ تقوم فرق من المديرين بإدارة مشروعاتهم ويتولون مسؤولية التسويق والتصنيع والمسائل المالية. وتضمنت الدورات التدريبية أيضاً حلقات دراسية ينفذها المديرون التنفيذيون للشركة يتناولون فيها موضوعات هامة مثل إستراتيجية عمل الشركة.

نماذج تنظيم قسم التدريب:

يتناول هذا القسم خمسة نماذج تستخدم لتنظيم قسم التدريب وهي: نموذج أعضاء هيئة التدريس، ونموذج العملاء، ونموذج المصفوفة، ونموذج الجامعة المؤسسية، ونموذج

التدريب المدمج في العمل[١٥٨]. ومن المفترض أن يساعد استعراض الهياكل المكونة لتلك النماذج على فهم أن لتنظيم قسم التدريب آثار شديدة الأهمية على حجم مساهمة قسم التدريب (والمدربين العاملين بالقسم) (أو حتى فشلهم في المساهمة) في إستراتيجية العمل. مع الأخذ في الاعتبار، ولاسيما في الشركات الكبيرة اللامركزية، أنه قد يكون هناك العديد من وظائف التدريب المنفصلة، والتي يتم تنظيم كل منها باستخدام نموذج مختلف. ويعد نموذج التدريب المدمج في العمل ونموذج الجامعة المؤسسية (أو نموذج مختلط يضم كلاً منهما) هي النماذج التي تتجه إليها الشركات للتأكد من استخدام التدريب في مساعدة الشركات على تحقيق أهدافها. وتتبنى الشركات تنفيذ تلك النماذج عندما تبدأ في تقدير قيمة رأس المال البشري واعتبار التدريب جزءاً من نظام تعلم معد لإيجاد المعرفة ومشاركتها.

قامت العديد من الشركات، من بينها بوينغ (Boeing) وسينجيولار وايرلس (Cingular Wireless) وهارلي دافيدسون (Harley-Davidson) بتبني نظام مركزية أقسام التدريب[١٥٩] . ويقصد بالتدريب المركزي أن تكون البرامج والموارد ومحترفو التدريب والتطوير في مكان واحد وأن يقوم هذا القسم باتخاذ القرارات المتعلقة باستثمار التدريب وبرامجه وطرق تقديمه. وقد كان التدريب في بوينغ لا مركزياً نظراً لتعدد المواقع الجغرافية للشركة. وقد وجدت بوينغ بجانب شركات أخرى مزايا عدة للتدريب المركزي، بما في ذلك ملكية التدريب لمنظمة واحدة وإزالة الاختلافات في البرامج والدورات ومضاعفة نظام التدريب. وتستخدم وايث (Wyeth)، وهي شركة عالمية رائدة في مجال المستحضرات الدوائية ومنتجات العناية بصحة العملاء والحيوانات، نموذج التدريب المركزي للتأكد من توظيف الشركة لمهارات البيع. وبدلاً من استخدام نماذج البيع الأربعة المختلفة التي كان يتم استخدامها، تستخدم شركة وايث بفروعها المنتشرة الآن في أكثر من ١٤٠ دولة نموذج بيع متماثل.

فضلاً عن ذلك، يساعد نموذج التدريب المركزي على تحقيق مزيد من المواءمة مع إستراتيجية العمل، كما يتيح تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس أو بطاقات قياس الأداء بهدف قياس معدلات الجودة والتسليم ورفع تقارير عنها، كما يساعد على تنظيم العمليات ويمنح الشركة ميزة عند شراء برامج التدريب من البائعين والاستشاريين بسبب عدد المتدربين الذين سيشاركون في التدريب. وأخيراً، يساعد التدريب المركزي الشركات

عـلى دمج برامج تطويـر القادة وإدارة المواهب في برامج التدريـب والتعلم خلال مراحل التغيير. ويتيح التدريب المركزي في كل من سـينجيولار وايرليس وهارلي ديفيدسون اختيار تقنية مشـتركة لتقديم برامج التدريب[١٦٠]. وتعمل تلك السياسـة على تقليل فرص اعتماد مجموعـات وظيفية على تقنيات مختلفـة إذ إن بعض برامج التدريـب وخصائصها، مثل مقاطـع الفيديو، قد يكون مفيـداً والبعض الآخر غير مفيد. ويتمثـل مفتاح نجاح المنهج المركزي في ضرورة إيمان المديرين في الإدارة العليا بسيطرتهم على وظيفة التدريب ومواءمة وظيفة التدريب لإسـتراتيجية العمل. بعبـارة أخرى، يجب توصيل أهداف العمل وفهمها، كما ينبغي أن يدفع التدريب والتطوير هذه الإستراتيجية. في الوقت نفسه، ينبغي أن تكون نماذج التدريب المركزي مرتبطة بالاحتياجات الفريدة للمهام والأقسـام التي تخدمها، ففي شركة إي تي إس (ETS)، تقع مسؤولية تعليم الموظف على وحدة التطوير والتعلم الخاصة بحلول القوى العاملة الإسـتراتيجية[١٦١]. فيتم وضع الخمسـين موظفاً الذين ينتمون لوحدة التطويـر والتعلم في "عمليـات الموظفين"، بما في ذلك إدارة التعلم والمعرفة. ويعمل المدير والمدير التنفيذي مع مسـؤول التعلـم الرئيس على التأكد من ارتبـاط التطوير والتدريب وإستراتيجيات التعلم بإستراتيجية عمل الشركة.

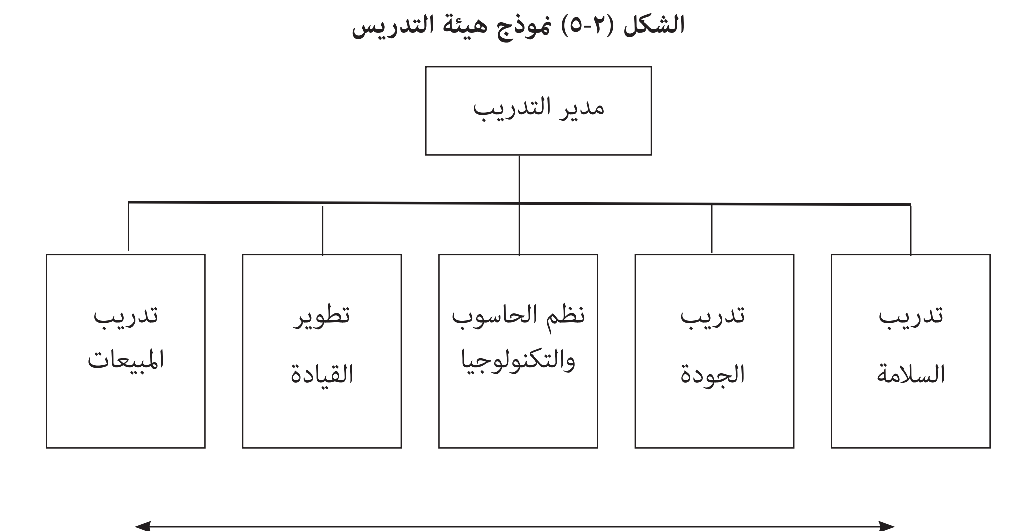
نموذج أعضاء هيئة التدريس:

كثيراً ما تشـبه إدارات التدريب التي يتم وضعها وفقـاً لنموذج هيئة التدريس الهيكل التنظيمي لكلية ما. ويوضح الشـكل (٢-٥) نموذج هيئة التدريس. ويرأس إدارة التدريب مديـر ومعـه فريق من الخبراء لديه معرفة متخصصة بموضـوع معين أو مهارة ما. ويقوم هـؤلاء الخبراء بتطوير وإدارة وتحديث برامج التدريب. فعلى سـبيل المثال، يكون مدربو المبيعات مسـؤولين عـن تدريب مهارات البيع (تشـجيع العملاء والتفـاوض على الصفقة وإتمامها)، كما يقدم خبراء الحاسوب تدريباً على موضوعات مثل استخدام البريد الإلكتروني والشبكة العنكبوتية علاوة على لغة تصميم البرامج الإلكترونية.

ويتمتع نموذج هيئة التدريس بالعديد من نقاط القوة. أولاً، أن فريق التدريب يتكون مـن خـبراء في المجالات التي يقدمونها. وثانياً، من السـهل تحديد خطط قسـم التدريب من خلال خبرة العاملين. كما أنه يتم تحديد محتوى البرامج ومدتها بشـكل رئيس حسـب

خبرة المدربين والوقت المتاح لإعدادها. من ناحية أخرى فإن التنظيم بحســب نموذج هيئة التدريس له العديد من العيوب. فقد تقوم الشركات التي تســتخدم نموذج هيئة التدريس بوضــع مهمة تدريبيــة لا تتوافق مع احتياجات المنظمة. كــما أن المدربين في نموذج هيئة التدريس قد لا يدركون مشكلات العمل أو لا يرغبون في تهيئة مواد معينة لتلائم احتياجات العمــل. وقد يؤدي هذا إلى تثبيط همم المتدربين الذين يخفقون في التعلم لأنهم يرون أن محتوى الدورات التدريبية ليس ذا قيمة بالنسبة لهم، أي أنه لا يعالج مشكلات العمل ولا يلبــي احتياجاته. وقــد لا يتم تقديم البرامج والدورات التــي يحتاجها المتدربون نظراً لأن المدربين ليس لديهم الخبرة اللازمة في مجالات محددة. كما أن المهارات والمعارف التي تركز عليها تلك البرامج قد لا تتوافق مع احتياجات الشركة. وللتغلب على عيوب هذا النموذج، يجب على المديرين دراســة عملاء التدريب بصورة دائمة للتأكد من أن ما تقدمه الدورات التدريبيــة يلبي احتياجاتهــم. كما ينبغي أن يتأكد المدربــون ذوو الخبرة من تطوير مواد الدورات التدريبية بحيث تفيد المشاركين.

الشكل (٢-٥) نموذج هيئة التدريس



نموذج العملاء:

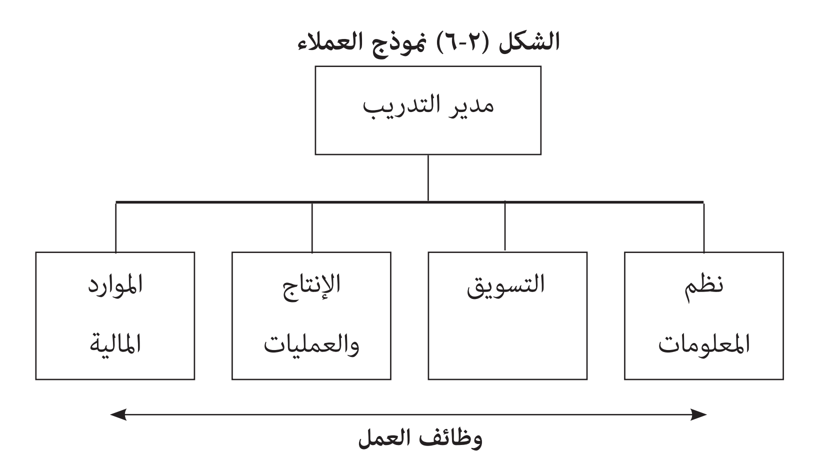
تكون أقســام التدريب التي يتم تنظيمها وفقاً لنموذج العملاء مسؤولة عن احتياجات التدريــب الخاصة بقســم أو بوظيفــة محددة في الشركة. فعلى ســبيل المثــال، قد يكون المدربون مسؤولين عن البرامج المتعلقة بنظم المعلومات أو التسويق أو العمليات. كما قد يكونون أيضاً هم موظفو الموارد البشرية ممن لهم خبرة في هذا المجال وتغطي مسؤوليات عملهم مجموعة واســعة من الوظائف ذات الصلة بالمــوارد البشرية مثل التدريب، وإدارة الأداء، والتشــغيل، والأجور. ويوضح الشــكل (٢-٦) نموذج العملاء، ويتغلب هذا النموذج على مشــكلة رئيســة في نموذج هيئة التدريس، حيث يتم تطويــر برامج التدريب لتتماشى مــع الاحتياجــات الخاصة لمجموعة العمل بــدلاً من اعتمادها على خــبرة فريق التدريب. كــما يعتمد الاختيار والتدريب والمكافآت والتطوير على مجموعة مشــتركة من المعارف أو المهارات أو القدرات أو الكفاءات. أي أنه يتم دمج التدريب ضمن باقي مسؤوليات الموارد البشريــة. ويتوقع مــن المدربين في هذا النموذج أن يدركوا احتياجــات العمل وأن يقوموا بتحديــث الدورات والمحتــوى ليعكس تلك الاحتياجات. فإذا تبدلــت الاحتياجات بحيث أضحى التدريب غير متوفر من أحد المصادر داخل الشركة، فإنه بالإمكان الاستعانة بمدربين ذوي خــبرة من خارج الشركة (استشــاريين). وعادة ما تكون المواد الدراســية التي يوفرها فريق التدريب الذي ينظمه هذا النموذج ذات قيمة بالنسبة للمتدربين.

هنــاك العديد من العيوب لهــذا النموذج. أولاً: يجب على المدربين قضاء فترات أطول في تعلم مهام العمل حتى يمكن الاســتفادة منهم اســتفادة حقيقيــة. ثانياً، يمكن للعملاء تطوير عدد كبير من البرامج التي تشمل موضوعات مشابهة. كما قد تتفاوت هذه البرامج بدرجة كبيرة في مدى فعاليتها. وقد يكون من الصعب على مدير التدريب الإشراف على كل مهمة للتأكد من أنه (١) يتم استخدام تصميم تعليمي مشترك أو (٢) التأكيد باستمرار على فلســفة الجودة الخاصة بالشركة في كل برنامج. فعلى سبيل المثال، قد يمكن تطوير برنامج تدريــب الجودة لموظفي التســويق وموظفــي العمليات كلٌ على حــدة. ومن المتوقع ألا يكون هذا النمط التنظيمي جذاباً للمدربين الذين يرون أن العرض والتدريب هما الوظيفة المهنية الرئيسة لهم. وفي نموذج العملاء، يكون المدربون عادة من المنتمين للمجال الوظيفي

(مهندسي تصنيع مثلاً) ممن لديهم خبرة وظيفية واسـعة لكنهم يفتقرون إلى التدريب على التصاميـم التعليمية وعلى نظريـة التعلم. ونتيجة لذلك، قد تكون الـدورات قيمة لكنها ضعيفة المسـتوى من المنظور التصميمي (مثل تقديمها لقدر غير كاف من التغذية الراجعة وفرص محدودة للممارسة العملية).

على سبيل المثال، حددت شركات ترانس أميركا لايف Transamerica Life Companies المهارات المطلوبة على مستوى الشركة[١٦٢]. وتتضمن هذه المهارات مهارات الاتصال والمحاسبة والمبادرة والتعاون.

الشكل (٢-٦) نموذج العملاء



كـما حددت ترانـس أمـيركا لايـف (Transamerica Life Companies) المعرفة الفنية المطلوبة في وحدات عمل معينة داخل الشركة، وتستخدم هذه المهارات وتلك المعرفة في اتخاذ قرارات التعيين والترقية والرواتب والمكافآت. وتركز جميع أنشطة التدريب والتطوير الخاصة بالموظفين على المعرفة والمهارات المطلوبة على مستوى الشركة أو داخل إحدى وحدات العمل.

نموذج المصفوفة:

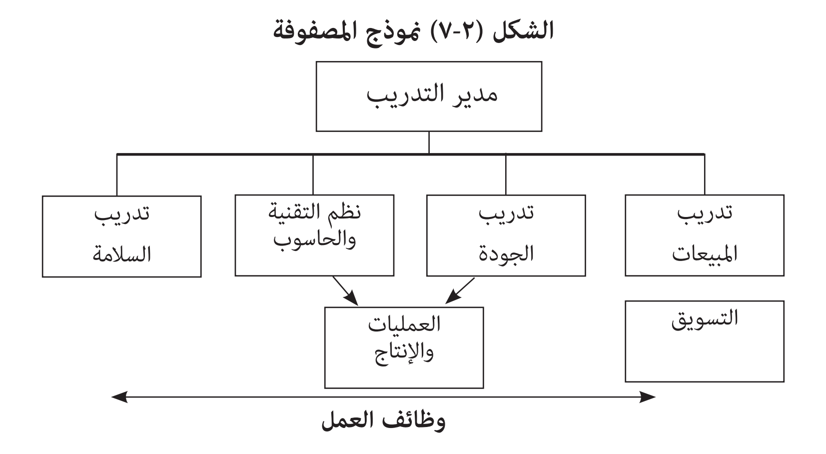
في نمـوذج المصفوفـة، يرفع المدربون التقارير إلى مدير بقسـم التدريب ومدير آخر في وظيفة محددة. ويوضح الشكل (٢-٧) نموذج المصفوفة، حيث يتحمل المدرب مسؤوليتان: مسؤولية كونه خبير تدريب وأخرى لكونه خبيراً فنياً. فعلى سبيل المثال، وكما يوضح الشكل

(٢-٧)، فـإن مدربي المبيعات يرفعون التقارير إلى كل من مدير التدريب ومدير التسـويق. وتتمثـل إحدى مميزات نموذج المصفوفة في أنه يسـاعد على التأكد مـن ارتباط التدريب باحتياجات العمل. كما أن له ميزة أخرى وهي أن المدرب يكتسب الخبرة من معرفة كيفية القيـام بمهمة معينة. ونظراً لأن المدرب يكون مسـؤولاً أيضاً أمام مديـر التدريب، فعليه أن يواكـب أحـدث التقنيات المسـتخدمة في مجال مهنته (كأن يواكـب التقنيات الحديثة المسـتخدمة في تقديم التدريب مثل الإنترنت)، ومن العيوب الرئيسـة لهذا النموذج زيادة طلـب المدربـين للحصول على الوقت ومـا يصاحب ذلك من نزاعات نظـراً لأنهم يرفعون تقاريرهم إلى اثنين من المديرين: المدير الفني ومدير التدريب.

نموذج الجامعة المؤسسية (جامعات تدريب الشركات):

نظـراً إلى التوجه نحو مركزية التدريب، تسـتخدم العديد مـن الشركات نموذج جامعة المؤسسة، كما يبينه الشكل (٢-٨). ويختلف نموذج الجامعة المؤسسية عن النماذج الأخرى في أن مجموعة العملاء لا تضم الموظفين والمديرين فحسب لكنها تضم أيضاً أصحاب المصلحة مـن خارج الشركة، بما في ذلك كليـات المجتمع والجامعات والمـدارس الثانوية والابتدائية. وتميل وظائف التدريب التي ينظمها نموذج الجامعة إلى تقديم مجموعة واسعة من البرامج والدورات بصورة تفوق الوظائف التي تنظمها النماذج الأخرى. كما يميل منهج التدريب في هذا النموذج إلى التأكيد على القيم والثقافة الهامة أكثر من غيره من النماذج.

الشكل (٢-٧) نموذج المصفوفة



الشكل (٢-٨) نموذج الجامعة المؤسسية

مشكلات التدريب التاريخية	برامج تطوير القيادة				مميزات التدريب
• كثرة التكاليف • ضعف الإلقاء والتركيز • الاستخدام غير المتوافق لممارسات التدريب المشتركة • عدم مشاركة أفضل ممارسات التدريب • عدم تكامل أو تنسيق التدريب	تطوير المنتج	العمليات	المبيعات والتسويق	الموارد البشرية	• نشر أفضل ممارسات التدريب • مواءمة التدريب لاحتياجات العمل • تكامل مبادرات التدريب • استخدام التقنية وطرق جديدة للتدريب بفعالية
	برامج الموظفين الجدد				

ويعمل نموذج الجامعة على مركزية التدريب لضمان نشر «أفضل ممارسات التدريب» التي من الممكن استخدامها في إحدى الوحدات على مستوى الشركة. كما يُتيح هذا النموذج للشركة التحكم في النفقات من خلال تطوير سياسات وممارسات تدريبية ثابتة. فعلى سبيل المثال، عندما قامت شركة كابيتال وأن فاينانشيال سيرفسيز (Capital One Financial Service) بإنشاء جامعة كابيتال وان (Capital One)، فإنها خفضت تكاليف التدريب والتطوير وكذلك فريق التدريب بمقدار الثلث كما قللت عروض الدورات التدريبية بنسبة ٤٣ ٪[١٦٣]. وقامت الشركة بدمج خمس منظمات تدريبية في منشأة واحدة أطلقت عليها تاون سنتر (Town Center) واتخذت من ريتشموند بولاية فيرجينيا مقراً لها. وتتمثل

أهداف جامعة كابيتال وان في أربع نقاط رئيسة وهي تلبية احتياجات العمل، وبناء قدرة تنظيمية، والتميز في التشغيل والحفاظ عليه، وبناء خبرة عالمية.

ويمكن للجامعات المؤسسية أن تسهم بفعالية في استخدام التقنية الحديثة، إذ حيث تشرف جامعة تويوتا، أحد أقسام مبيعات تويوتا موتورز، على تطوير بائعين خارجيين لقاعات الدراسة والتدريب الإلكتروني للموظفين والوكلاء[١٦٤]. وقد سيطر الإحباط على المتدربين بسبب التفاوت الكبير في محتوى الدورات وجودتها، كما أصيبت بالإحباط أيضاً المجموعة المسؤولة عن رفع الدورات على النظام الإلكتروني لإدارة التعلم الخاص بالشركة وتوزيع هذه الدورات على المتدربين لما وجدته من صعوبات في دمج البرمجيات المختلفة وتفسير سبب اختلاف متطلبات عرض النطاق للدورات المرسلة من الجامعة وتبرير ذلك للمستخدمين. وللتأكد من أن الدورات تلبي أدنى معايير الجودة والقابلية للتطبيق، قامت جامعة تويوتا بتطوير مجموعة واحدة من معايير التطوير والعلامات القياسية والمؤشرات ومواصفات الشراء وأفضل الممارسات، وقد تم رفع المعلومات على موقع الجامعة الإلكتروني. وتطلب الشركة من البائعين زيارة الموقع الإلكتروني المشار إليه لتقديم عطاءات لمشروع التعلم الإلكتروني الخاص بجامعة تويوتا. وتتم مراجعة الدورات التي لا تتوافق مع المواصفات على نفقة الموزعين. كما يتم إرسال نشرات بالبريد الإلكتروني إلى أصحاب الدورات والمطورين لإخطارهم بأية إضافات على المحتوى أو تغيرات على الموقع الإلكتروني.

ولقد أطلقت الشركات الكبرى والصغرى على حد سواء جامعاتها الخاصة لتدريب موظفيها الجدد والحفاظ على مهارات ومعلومات موظفيها الحاليين وتحديثها. وهناك جامعة كاتربيلار (Caterpillar) التي تضم ست كليات هي: كلية القيادة وكلية التسويق والتوزيع وكلية التقنية وكلية الأعمال والعمليات التجارية وكلية معايير سيجما الستة وكلية دعم المنتجات[١٦٥]. ويقوم عمداء تلك الكليات برفع تقارير إلى رئيس الجامعة. ويقوم كل من المدير التنفيذي لجامعة كاتربيلار، ونواب رئيس الجامعة فضلاً عن رؤساء مجموعتين بوضع التوجيهات الخاصة بسياسة الشركة، واعتماد الميزانيات، وتحديد أولويات الجامعة. وكانت إحدى تلك الأولويات تتمثل في دعم أهداف نمو المشروعات الجديدة من خلال تطوير القيادات التي لديها رغبة في التعاون مع الآخرين وتتمتع بفكر عالٍ وعلى دراية بالنواحي المالية للمشروع. وتركز «كلية التسويق والتوزيع» على تقديم منهج شامل

لأخصائيي المبيعات ومديري التســويق. ويشتمل هذا المنهج على المعرفة بالمنتج، ومهارات البيــع ومهارات الإدارة، ويتم ربط جميع الأهداف التعليمية بأهداف العمل. وتركز «كلية دعم المنتجات» على تدريب الموزعين على تحقيقق معايير الاعتماد. ويســاعد أعضاء هيئة تدريــس جامعة كاتربيــلار (Caterpillar) وحــدات العمل على التعامل مــع احتياجاتها التعليميــة. وهناك علاقــة ثنائية بين كبار مديري التعلم وكل مــن الجامعة ومدير الموارد البشريــة بوحدة العمل، حيث يتعــاون مديري التعلم مع مديري وحــدة العمل في وضع الخطط التعليمية.

وتتعهد جامعــة هامبورجــر (Hamburger)، وهي جامعة تابعة لشركــة ماكدونالدز (McDonald‹s)، باستمرار تدريس القيم الجوهرية التي يعتقد مؤسسها راي كروك (Ray Kroc) بأنهــا كانت مفتاح النجاح وهــي: الجودة، والخدمة، والنظافة، والقيمة[١٦٦]. وتقوم ماكدونالــدز بإجراء بحوث صممت لتحديد خصائص القــوى العاملة التي تؤثر في التعلم. ونتيجة لذلك انتقلت جامعة هامبورجر من الدورات التدريســية في شــكل المحاضرات إلى جلســات أقل عدداً تضم مجموعــات كبيرة ونظام تعليمي أكثر تفاعــلاً حيث يتراوح عدد الطــلاب في القاعــات من ٢٥ إلى٣٥ طالباً يتم تقســيمهم بعد ذلــك إلى مجموعات صغيرة للمناقشــات والتدريبات. وقد غيرت ماكدونالدز الشــكل التعليمي الذي تتبعه لاستيعاب أكــبر عدد من جيــل واي*. وقد أثر المســتوى التعليمي لموظفي الخطــوط الأمامية على تصميــم المناهــج من خلال تطوير مهام دراســية أكثر ســهولة في الفهم. ويتم الاســتعانة بالتعلم الإلكتروني في عرض أساسيات تشغيل المطاعم، أو التدريب على الإدارة بالإضافة إلى التدريس التقليدي في قاعات الدراســة، والمحاكاة لمساعدة المتدرب على تطبيق الأساسيات عــلى وظيفته. ولمــا كان الطلاب من بلــدان متفرقة من أنحاء العالم، فإنــه يتم تزويدهم بســماعات تصلهم بالمترجمين لنقل الترجمة لكل منهم بلغته الأصلية في القاعات الدراسية. ولا يقتــصر التعلم بجامعة هامبورجر (Hamburger) على قاعة الدراســة ولكنه يشــمل نموذج محاكاة لمطبخ ونافذة طلبات السيارات. وعلى الرغم من وجود متدربين عــلى دراية بالعمليات التي توشــك الشركة عــلى القيام بها، إلا أن الجميع يشــارك في تلك

*جيل Y، الجيل الذي ولد عام ١٩٧٨ أو بعده (يسمى جيل Y لأنه ولد بعد جيل X وهي مجموعة الناس بين ١٩٦٥ و١٩٧٧).

المحــاكاة، فيقومون بإعداد طعــام حقيقي وإتمام الطلبات وكأنك داخل مطعم حقيقي من مطاعم ماكدونالدز. ويلتزم المتدربون بتحقيق أهداف الأداء وفي سبيل ذلك يتلقون تغذية راجعة من مدربيهم وزملائهم من المتدربين.

مــا مــدى فعالية الجامعــات المؤسســية؟ قامــت جامعة كوربــورت يونيفاريســتي إكستشــانج (Corporate University Xchange) بدراســة الجامعات المؤسسية في ١٧٠ شركة مختلفة[١٦٧]. وتمثلت أهم خمســة أهداف تنظيمية للجامعات المؤسســية في تحســين مستوى خدمة العملاء والمحافظة عليهم، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكاليف، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، وزيادة العائدات. واتضح من تلك الدراســة أن قياس أثر العمل كان على رأس أولوياتها، إذ إن ٧٠٪ من الشركات التي خضعت للدراســة تقوم بقياس أثر العمل مــن خلال جودة المنتــج وخدمة العملاء، في حين تقوم أكثر مــن ٥٠٪ من الشركات بقياس الانخفاض في تكاليف التشــغيل وزيادة العائدات. فعلى ســبيل المثال، اكتشفت مجموعة كورتــك (Core Tech) الاستشــارية التي تقع في كينج أوف بروســيا بولاية بنســلفينيا أن منــح الموظفين فرصاً للنمو والتطور الوظيفي كان أهم بالنســبة لهم من المكافآت[١٦٨]. كما أنشأت شركة كورتك (CoreTech) جامعتها لتمنح موظفيها دورات تدريبية قصيرة تمكنهم مــن الارتقــاء بمهاراتهم الفنية ومهارات التفاعل مع الجمهــور. وبينما تنفق الشركـة قرابة ٤٥٠٠ دولار ســنوياً على تدريب الموظف الواحد، فإنها تســاعد الموظفين في الحصول على شــهادات اعتماد في تقنية المعلومات بمجالاتها المختلفة (كشهادة مهندس نظم معتمد من مايكروسوفت)، تلك الشــهادات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمهام الشركة وأهدافها، بل وقد اســتخدمت شركة كورتك دورات تدريبية داخل المؤسســة قدمتها الجامعة لإنشاء مؤسسة تدريبية ربحية مســتقلة تقدم دورات تدريبية للجمهور. وقد استطاعت تلك الدورات أن تدر دخلاً بلغ ٣٢٥٠٠٠ دولار، حيث اســتفاد من هذه الدورات بشكل رئيس كبار الموظفين التنفيذيين بقسم المعلومات ومديري تقنية المعلومات.

تقــوم مجموعة فنــادق ريتز كارلتــون (Ritz –Carlton) بــإدارة ٥٨ فندقاً فخماً على مســتوى العالم[١٦٩]. وتشــتهر مجموعة فنادق ومنتجعات ريتز كارلتون بمســتوى الرفاهية والفخامة حيث مواقعها المميزة وخدماتها الأســطورية التي أهلتها لنيل العديد من جوائز التميــز. وقد صمــم مركز قيادة ريتز كارلتــون (Ritz –Carlton) لدعم نمو والتوســع في

المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة. ويشتمل هذا المركز على «كلية تميز الأداء» التي تضم كل الوسـائل التدريبية والتنموية اللازمة للموظفين الذين يعملون بالساعة، و «كلية تميـز العمل والقيادة» التي تعمل على تدريـب القادة، و «كلية تميز الخدمة» التي تضمن أعلى مسـتوى لخدمة العمـلاء. وتتوفر البرامج المقدمة في «كليـة تميز الخدمة» للشركات الأخرى، وتدر دخلاً سـنوياً لريتز كارلتون يزيد عن المليون دولار، وهو ما يسـهم بدوره في تعويض تكاليف التدريب والتطوير التي تمنحها ريتز كارلتون لموظفيها. فعلى سبيل المثال، هنـاك نظام تدريبي معتمد تم تهيئته وتوظيفه ليتناسـب مـع العاملين في خدمة الغرف بحيث يعتمد على التدريب القائم على الشبكات والأقراص المدمجة. ويرتبط هذا التدريب بنتائج تفتيش الغرف التي من شـأنها رصد الأخطاء اليومية، والأسـبوعية، والسنوية. ومن ثم يسـتطيع العاملون في خدمة الغرف تحديد العمليات اللازمة لعلاج تلك الأخطاء. وقد نتج عن هذا التدريب المقدم في الوقت المناسـب ارتفاع نسـبة رضا النزلاء، ويذكر أن أحد فنـادق ريتز كارلتون ارتفعت فيه درجة رضا النزلاء عن النظافة من ٨٢٪ إلى ٩٢٪ في خلال ستة أشهر.

تعمل شركة سـتيل كايـس (Steelcase) على زيادة فعالية مكان العمل لتيسـير عملية الابتكار، والإنتاجية، والكفاءة، والإبداع. ولإلقاء الضوء على قدرات سـتيل كايس في تصميم موقع عمل فعال وفي تسهيل التعلم والإبداع والتعاون، فقد تم إنشاء المركز التعليمي التابع لجامعة سـتيل كايـس (Steelcase University)[١٧٠]. وتقوم العديـد من المنظمات بزيارة هذه الجامعة سـنوياً لإجراء مقارنة مرجعية لنشاطها ولقدرات شبكتها الاجتماعية وأدواتها التعليمية. كما قام المركز التعليمي التابع لجامعة سـتيل كايس بتركيز كل جهود التدريب والتطوير التي توفرها الشركة - مما قلل من حالات الفصل من العمل وسهل درجة التوافق، وضمن تبادل المعلومات. ويضم المركز التعليمي أماكن تعليم رسمية بنسبة ٧٠٪ كما يضم أماكن تعليم غير رسمية بنسبة ٣٠٪، مع تطبيق نتائج البحوث الخاصة بكيفية تفعيل التعلم وإقامة الشـبكات الاجتماعية. ويوفر المركز التعليمي مكاناً غير رسمي يمتاز بالمرونة ويتيح للموظفـين خصوصية الالتقاء والتفاعل بعضهم مع بعض عبر مجموعات مما يسـهل أوجه التعاون والتضامن. كما يحتوي المركز على تسعة قاعات دراسية وعشرة مناطق للاجتماعات الجانبية تمتاز بوجود أثاث متعدد الاسـتعمالات إلى جانب أحدث وسـائل التقنية. ويمكن تعديل أية غرفة أو مسـاحة لتتناسـب مع احتياجات مسـتخدميها. كما يعد المركز مكاناً

لالتقاء الفرق المختلفة، حيث تضم الأنشـطة التي تعقد في المركز اجتماعات مجلس المدينة وجلسات تعليمية يتخللها الغداء، وجلسات تعليمة افتراضية. ويمكن لفرق القيادة العالمية للشركة أن تلتقي في المركز فعلياً أو افتراضياً.

إنشاء جامعة مؤسسية:

تتضمن عملية إنشــاء جامعة مؤسســية العديد من الخطوات[١٧١]: أولاً، تشــكيل هيئة عليا من كبار المديرين ومديري الأعمال تكون مســؤولة عن وضع رؤية للجامعة. (وتجيب هذه المجموعة على أســئلة مثل: ما سياسات الجامعة، وأنظمتها، وإجراءاتها؟ وما المجالات الوظيفية الأساســية التي ســتقوم الدورات التدريبية بتطويرها؟) ثانياً، يتم تجسيد الرؤية وربطها بإستراتيجية العمل. على سبيل المثال، يتمثل هدف عمل إنجيرسول راند (Ingersoll Rand) في الحصول على ٣٨٪ من عائداتها في عام ٢٠١٠ عن ابتكارها لمنتج جديد[١٧٢]. ومن ثم، فإن غالبية البرامج والدورات المقدمة من جامعة إنجيرسول راند تتناول كيفية بناء علاقة قوية مع العميل، وكيفية دعم الابتكار والتسويق الإستراتيجي. وقد تم تصميم تلك البرامج لتخــدم فرق تعمل على حل قضايا واقعية متعلقة بالعمــل. ويقوم بتدريس هذه البرامج خــبراء متخصصون ومديــرون بحيث يتم تحديد مواعيد تلك البرامج حســب تواريخ طرح المنتج الرئيس في الأسواق. ثالثاً، تقرر الشركة طريقة تمويل الجامعة، ويمكن تمويل الجامعة من خلال فرض رسوم على وحدات العمل و/أو تخصيص أموال مباشرة من ميزانية الشركة. رابعاً، تقــوم الشركة بتحديد درجة تمركز البرامج التدريبيــة. فتقوم العديد من الجامعات بتصميم منهج مركزي لتطوير فلســفة التدريب، فضلاً عن سياســات وإجراءات التسجيل، والإدارة، والقيــاس، والتســويق والتعلم الإلكتروني. وتقوم وحــدات العمل بتطوير طريقة التوصيــل المحــلي والإقليمي في الموقع، كــما تقوم بوضع منهج لوحــدة العمل المتخصصة. خامســاً، من الأهمية بمكان تحديــد احتياجات «عملاء» الجامعة مــن موظفين ومديرين وموردين وعملاء خارجيين. سادســاً، يتم تطوير المنتجات والخدمات. ويســتخدم مصرف مونتريال على سبيل المثال فريق خدمة يشمل مدير علاقات العملاء، وخبير متخصص فضلاً عن المدير التعليمي. ويعمل مدير علاقات العملاء مع وحدات العمل لتحديد احتياجاتها، في حــين يقوم الخبير المتخصص بتحديد متطلبات المهارات اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات. أما مدير التعلم فيقدم توصياته حول أفضل مزيج للتعليم بما في ذلك تدريب قاعات الدراسة والتدريب القائم على الشــبكات أو الأقراص المدمجة. سابعاً، تتعلق هذه الخطوة باختيار

الشركاء في العملية التعليمية مثل الموردين، والاستشـاريين، والكليات، والشركات المتخصصة في التعليم. ثامناً، تضع الشركة إستراتيجية لاستخدام التقنية في تدريب المزيد من الموظفين بطريقـة تضاعف من فـرص التدريب مع خفض التكلفة مقارنـة بالتدريب الذي يتم من خلال مدربين. تاسـعاً، يرتبط التعلم المتاح في الجامعات المؤسسية بتحسين مستوى الأداء. ويشـمل ذلك تحديد كيفية قياس مسـتوى تحسن الأداء (سـواء من خلال الاختبارات، أو تقارير المبيعات، إلخ). فعلى سبيل المثال، أنشأت شركة سبرينت (Sprint) جامعة مؤسسية وحدة معادلـة للتدريب القياسي (STE) كأداة لتقييم عملائها الذين يمثلون وحدات عمل داخلي[١٧٣]. وتعادل وحدة (STE) سـاعة من الوقت المخصص للتعليم التقليدي الذي يقوم به مدرب داخل قاعات الدراسـة لمجموعة من الموظفـين المتواجدين في مكان مركزي. إن تقديـم وحـدة (STE) لهذه المادة التعليمية لمدة سـاعة باسـتخدام الإنترنت الداخلي له قيمـة وأثر أعلى بكثير مقارنة بنفس الوقت المخصص في قاعات الدراسـة. ويعمل برنامج (STE) على مساعدة جامعة التميز في توضيح القيمة التي تقدمها لوحدات العمل الخاصة بشركة سـبرينت (Sprint) التي تمول الجامعة. وأخيراً، يتم نقل قيمة الجامعة المؤسسـية إلى «عملاء» محتملين. وسـتتم الإجابة على أسئلة تتعلق بنوعيات البرامج المقدمة، وكيفية حدوث التعلم، وطريقة تسجيل الموظفين.

نموذج التدريب المدمج في العمل:

تقوم العديد من الشركات بتنظيم مهامها التدريبية حتى يمكنها التحكم بشكل أفضل في تكاليف التدريب والتأكد من مواءمة التدريب لإسـتراتيجية العمل وفي نفس الوقت سرعة تلبيـة احتياجات العملاء وتوفير أعلى مسـتوى من الخدمـات[١٧٤]. ويتميز نموذج التدريب المدمـج في العمل بخمس خصائص وهي: التوجه الإسـتراتيجي، وتصميـم المنتج، والتنوع الهيكلي، وتوصيل المنتج، والمحاسبة على النتائج. ويشمل التوجه الإستراتيجي هدف واضح المعـالم والاتجاه نحو القسـم المختص بالإضافة إلى التركيز عـلى العميل عن طريق توظيف التدريبات لتفي بمتطلبات العميل مع الحرص على التحسين المستمر للبرامج. لا ترى وظيفة التدريـب المدمج في العمـل المتدربين فقط كعملاء، بل وترى أيضـاً المديرين عملاء حيث يتخذون قرارات إرسـال الموظفين للتدريب، كما ترى المديريـن الأعلى عملاء يعملون على تخصيص المال اللازم للتدريب. ويقارن الجدول (٢-٨) بين وظيفة التدريب المدمج في العمل وبين قسـم تدريب تقليدي. وبالمقارنة بقسـم تدريب تقليـدي، نجد أن وظيفة التدريب

المدمج في العمل تركز على العميل. فهذا النموذج يحمل على عاتقه قدراً أكبر من مسؤولية التعلــم وتقييم الكفاءة التدريبية، كما يقدم حلول تدريبية يتم وضعها حســب احتياجات العميل، ويحدد متى وكيف يتم توصيل التدريب بناء على احتياجات العميل. ولضمان دعم التدريب لإســتراتيجية عمل شركة إي إم سي (EMC)، فقد استخدمت تلك الشركة مجالس تعليميــة وأطر التطوير[١٧٥]. ففــي كل وحدة عمل بما في ذلك المبيعــات والوحدات الفنية والهندسية يوجد استشــاريون للتعليم وتنفيذ خطة التطوير يعملون في المجلس التعليمي الخاص بالوحدة. يرفع هؤلاء الاستشاريون تقاريرهم إلى منظمة التدريب المركزية الخاصة بالشركة مما يضمن للشركة مناقشة احتياجات وحدات العمل عند تناول موضوعات توصيل التدريب والتصميم. تستخدم تلك الشركة إطار تدريبي بتصميم متوافق يجعل من السهل على المديرين والموظفين في جميع وحدات العمل استيعاب كيف يؤدي التدريب إلى تطوير المهارات والتقدم الوظيفي.

الجــدول (٢-٨) مقـارنة بين وحدة تدريب مدمج في العمل وقسم تدريـب تقليـدي:

نموذج التدريب التقليدي التوجه الإستراتيجي	نموذج التدريب المدمج في العمل
ترك الأهداف غير محددة ومبهمة	نشر بشكل واسع مهمة واضحة ومفصلة
افتراض أن المشاركين في الفصل الدراسي	الأخذ في الاعتبار ان قاعدة العملاء لديها مقسمة
هم عملاؤهم الوحيدون	توفير حلول يتم وضعها وفقاً لاحتياجات العملاء
قصر العروض على الدورات المحجوزة مسبقاً	استيعاب دورات حياة المنتج
الدورات التدريبية إجبارية	تنظيم العروض وفقاً للكفاءات
الاستمرار في توريد المنتجات التي لم تعد نافعة	التنافس على العملاء الداخليين
تنظيم العروض حسب الدورات	
محاولة فرض التدريب	

تصميم المنتج	
استخدام أساليب منهجية غير مرنة وباهظة	استخدام مقاييس الأداء وإستراتيجيات ابتكارية أخرى
النظر إلى الموردين وكأنهم مخازن للمواد	لتطوير المنتجات بسرعة
	إشراك الموردين بشكل إستراتيجي
التنوع الهيكلي	
توظيف مدربين مهمتهم الأساسية العمل بصفة مساعدين أو مدرسين قاعات دراسية	توظيف المحترفين للعمل بصفة مديري إنتاج واستشاريين داخليين
العمل من خلال عدد محدد من فريق العمل	تعزيز استخدام موارد من مناطق كثيرة
الاعتماد بشكل أساسي على فريق التدريب	إشراك مديري خطوط الإنتاج في تحديد الاتجاه والمحتوى
لتحديد العروض التي تقدمها الأقسام	
توصيل المنتج	
توزيع قائمة بالدورات التدريبية	التقدم بقائمة بها خيارات التعلم
عرض الدورات وفق جدول ثابت في أماكن	إتاحة التدريب في مكان العمل
محددة	
المحاسبة على النتائج	
الاعتقاد بأن الشركة تتولى مهمة تطوير الموظف	الاعتقاد بحتمية أن يتحمل الموظفون مسؤولية تطورهم على المستوى الشخصي
انتهاء علاقة المدربين بالمشاركين بمجرد انتهاء الدورة التدريبية	متابعة العمل للتأكد من سير عملية التعلم
اعتبار المدرب هو العنصر الرئيس في دعم التعلم	اعتبار المدير العنصر الرئيس في دعم العملية التعليمية
الاعتماد على التعليقات الخاصة بالدورة واعتبارها المصدر الرئيس للتغذية الراجعة	تقييم آثار التدريب الإستراتيجية والحد الأدنى للنتائج
	ضمان أن يعمل التدريب على تحسين الأداء
وصف مبهم لنتائج التدريب	

المصدر:

S. S. Mclntosh, “Envisioning Virtual Training Organization,” Training and Development (May 1995): 47.

يظهر الاختلاف الواضح بين نموذج التدريب المدمج في العمل ونموذج التدريب التقليدي في هيكل كل منهما. فنجد أن وحدة التدريب التقليدي تميل إلى العمل من خلال عدد محدد من المدربين والإداريين الذين يقومون بأداء وظائف محددة للغاية مثل القيام بعمل التصميم التعليمي. في حين يتخذ في الغالب المطورون والمدربون في أقسام التدريب التقليدي الاتجاه الفردي حيث يكون التركيز على مسؤولياتهم المحددة لهم فقط[١٧٦]. ومن الممكن أن يعيق هذا الاتجاه عملية تطوير برامج تدريب ناجحة. في حين نجد في نموذج التدريب المدمج في العمل أنه يتم التواصل ومشاركة الموارد بين جميع المشاركين في عملية التدريب. حيث يعمل المدربون – المسؤولون عن تطوير مواد التدريب وتوصيل المحتوى التعليمي ودعم المتدربين – جنباً إلى جنب لضمان إنجاز العملية التعليمية بالشكل المطلوب. فعلى سبيل المثال يمكن توصيل المدربين التواصل مع مديري المشروعات والخبراء من خلال المطورين، وذلك لأن المدربين لا يتاح لهم عادة التواصل مع تلك المجموعات. ويتفاوت عدد المدربين في الوظائف التدريبية الخاصة بنموذج التدريب المدمج في العمل حسب الطلب على المنتجات والخدمات. يتميز المدربون في تلك المنظومة بأنه إضافة إلى اختصاصاتهم المحددة (مثل التصميم التعليمي)، إلا أنهم قد يقومون أيضاً بدور استشاريين داخليين ويقدمون العديد من الخدمات (مثل تحديد الاحتياجات، وتحسين المحتوى، وتحوير البرامج حسب الحاجة، وقياس النتائج).

الممارسة الحالية - نموذج التدريب المدمج في العمل مع نموذج التدريب المركزي:

يتزايد حالياً الاتجاه لوظيفة التدريب ويرجع ذلك إلى إدراك الشركات للدور الحيوي الذي يلعبه التدريب وكيف يسهم هذا الدور في إستراتيجية العمل، وبالأخص لدى الشركات التي تضم وحدات عمل منفصلة يتم تنظيمها بخلط نموذج التدريب المدمج في العمل ونموذج التدريب المركزي الذي يشتمل دائماً على الجامعة المؤسسية. يتيح هذا المنهج للشركة أن تجمع بين الاستفادة من التدريب المركزي وفي الوقت نفسه تضمن إمكانية أن يوفر التدريب برامج، ومحتوى، وطرق توصيل تفي باحتياجات أعمال تجارية معينة.

ففي شركة كارترو بورغيس (Carter & Burgess) وهي شركة خدمات مهنية، يتوافق فيها كل برنامج تعليمي مع إستراتيجية العمل[١٧٧]. نظراً لأن الشركة تمتلك عقوداً فيدرالية،

يتوجـب على كل الموظفين أن يدرسـوا سـنوياً مجموعة دورات تعليميـة مهنية وتدريبية الهـدف منها تحقيق معايـير المطابقة الخاصة بوظائفهم حفاظاً عـلى التراخيص الممنوحة لهـم. ويتـم تحديد برامج تعليمية أخـرى بناء على تقرير تحليلي للاحتياجات السـنوية، واللقاءات الخارجية، والمعلومات المسـتمدة من مجموعات التركيز وأصحاب المصالح. يترك فريق التدريب والتطوير للمكاتب اختيار متطلباتها التدريبية والتي تعتمد على احتياجات العمل. ويقوم مديرو المكاتب بمراجعة البرامج التدريبية واختيار الأنسـب للاسـتثمار فيه. يقوم فريق التدريب والتطوير بمراقبة استخدامات التدريب والتشاور مع المكتب بخصوص الإستراتيجية وتوصيل المنتج. وقد ساعدت عمليات تكييف التدريب ليتوافق مع احتياجات المكتب وتركيز الإستراتيجية وتوصيل التدريب على خفض التكاليف. وقد أدى التزام الشركة بمورد خارجي واحد لممارسات التدريب إلى توفير أكثر من ٣٤٪ في السنة الأولى.

تقوم شركة نكستل للاتصالات (Nextel Communications) بتوفير خدمات الاتصالات في الولايـات المتحدة[١٧٨]. فهي تقدم مجموعة من خدمات الاتصال اللاسـلكي المتقدمة التي تشـمل خدمة الهاتف المحمول الرقمي، وتقدم خصائص الووكي توكي (جهاز لاسـلكي يعمل بموجات الراديو) ومنها اتصال نكستل المباشر داخل الدولة، واتصال نكستل المباشر الدولي، والخدمات اللاسلكية لنقل البيانات. وللمضي قدماً وسط بيئة العمل المتغيرة، تحرص وحدة التدريب التابعة لنكسـتل على إدخال مديري التدريب في الشركات في كل وظائف العمل. ويرفـع هـؤلاء المديرون تقاريرهم لوحـدة التدريب ولكن يتوقع منهـم التعاون مع فرق العمل لكسـب ثقتهم واحترامهم كطريقة لتقدير احتياجات العمل التعليمية. يعد مديرو التدريـب بمثابة خبراء تعليم لوحدات العمـل. ولأن مديري التدريب لديهم فهم تفصيلي لوحـدات العمل الداعمين لها، فهم الأقدر على أخذ أهداف العمل القصيرة والطويلة المدى في الاعتبـار عند اختيار أو تصميم التدريب وهم الأقـدر أيضاً على تحديد وحدات القياس التي تظهر كيفية تأثير التدريب على سير العمل.

قبل تشـكيل وحدة التدريب الإستراتيجي وجامعة نكسـتل، حددت وظائف التدريب احتياجاتها التدريبية ومولت مبادراتها التدريبية. مما نتج عنه محدودية مشاركة المعلومات عبر الشركة، وحشـو باهظ الثمـن في البرامج التدريبية، مع عدم تطور التدريب ببسـاطة

كاســتجابة لطلبات إدارة وظائف العمل دون مراعاة لكيفية ملاءمة التدريب لإســتراتيجية وظائف العمل وهل كان التدريب حقاً مناسباً. والآن لابد من موافقة لجنة مراقبة البرامج بنكســتل عــلى كل برامج الشركــة كبيرة التأثير. ويشــمل أعضاء هذه اللجنــة ممثلين من قسم تقنية المعلومات، والقسم الهندسي، وقسم تطوير المنتجات الجديدة، وقسم التسويق، والقســم القانوني، ووحــدة تطوير الموارد البشرية. ومن خلال إشراك قســم تطوير الموارد البشرية في عملية اعتماد البرنامج، تضمن نكســتل أن تحتــوي هذه البرامج التدريبية على متطلبات التطوير والتدريب في بدايات أي مشروع وليس نهاياته وتخصيص التمويل الكافي للمنتجات والبرامج. ويرتبط التدريب والتطوير ارتباطاً مباشراً بالقرارات الحاســمة للشركة، وتتميز المنتجات والبرامج الجديدة بعوائدها المرتفعة بالنســبة لتكاليفها، وبتوفرها حسب الطلب، ودعمها لإستراتيجية العمل.

في شركة نكستل، يتحكم قسم تطوير الموارد البشرية في كل التمويل المخصص للتدريب والتطويــر. وســعياً لخفــض تكلفة التدريــب والتطويــر، ولضمان ارتباط هذه الأنشــطة باحتياجات العمل وتوفر جودة عالية، توضع خطة تطوير لكل موظف. ويكون معهد إدارة الأعمال هو المسؤول عن التعرف على الأعمال الأساسية لنكسيل. فتشمل وظائفه التدريبية إدارة كل الأعــمال وتوجيه حديثــي التعيين. في حين يوفر معهد نكســتل للقيادة خدماته لعــدد ١٥٠ موظفاً باعتبارهم قيادات الشركة في المســتقبل. وتحرص جامعة نكســتل على توفر الكفاءة والجودة في مراحل تصميم برنامج التدريب وتطويره وتنفيذه. فتقدم العديد من برامج التدريب الفني والإداري والتدريب على المبيعات. وبالإضافة إلى إنشــاء تدريب حسب الحاجة، تعمل جامعة نكستل على زيادة المواهب داخل الشركة وذلك بالحرص على المشاركة في البرامج التي من شأنها الارتقاء بقيادات الشركة المستقبلية.

هل تدفع وحدة تطوير الموارد البشرية أرباحاً؟ تظهر الدراســات الحديثة رضا العملاء في داخــل الشركة وأن أكثر من ٩٠٪ من قيادات العمــل يعتقدون بأن وحدة تطوير الموارد البشرية تقوم بعمل جيد من حيث دعم مقاصد وأهداف العمل بالشركة.

تسويق وظائف التدريب:

عــلى الرغم من تزايــد إدراك المنظمات لأهميــة التدريب والتعلــم في تحقيق أهداف

العمـــل، إلا أن العديـــد من المديرين والموظفين قد لا يدركـــون قيمة التدريب. وهنا تظهر قيمة التســـويق الداخلي الذي يتضمن حث الموظفين والمديرين على المشـــاركة في التدريب والتعلـــم. للتســـويق الداخلي أهمية خاصة للمدربين الذين يعملون استشـــاريين لوحدات العمل. ولبقاء هؤلاء الاستشاريين فلابد أن ينتجوا رسوماً من خدماتهم، إذ إن بعض تكاليف تشـــغيلهم، إن لم يكن كل مصدر، يتمثل في الرســـوم التي يتم دفعها نظير خدماتهم. وفيما يلي أساليب التسويق الداخلي الناجحة[١٧٩]:

- إشراك الجمهور المستهدف في تطوير جهود التعلم أو التدريب.
- القيام بتوضيح كيفية الاســـتفادة من برنامـــج التدريب والتطوير في تلبية احتياجات عمل محددة.
- عرض مثال يظهر كيفية استخدام التدريب داخل الشركة في طريقة لتلبية احتياجات عمل محددة.
- تحديد «البطل» (مثلاً، أحد أعضاء الإدارة العليا) الذي يدعم التدريب فعلياً.
- الاستماع والعمل وفقاً لملاحظات العملاء والمديرين والموظفين.
- الإعلان عبر البريد الإلكتروني وعبر موقع الشركة الإلكتروني وفي أماكن راحة الموظفين.
- تعيين شـــخص في وظيفة التدريب يعمل ممثلاً يقوم بالتفاعل بين مصمم التدريب، فرداً كان أو فريقاً، وبين وحدة العمل التي تمثل العميل.
- تحديد المؤشرات المالية -مثل العائدات على الأصول، والتدفق النقدي من العمليات، وصافي الربح أو الخسارة-التي يهتم بها كبار المسؤولين التنفيذيين وبيان كيفية إسهام التدريب والتطوير في تحسين تلك المؤشرات.
- التحدث بأسلوب يفهمه الموظفون والمديرون.

وفي شركة كونيستيلاشان إنيرجي (Constellation Energy)، لم يكن هناك منهج نمطي للمبيعات ولا طريقة منظمة للتعريف بالمنتج غير التعلم أثناء العمل[١٨٠].

وقامــت كونيستيلاشــان نيــو إنيرجــي (Constellation New Energy) وهي إحدى وحــدات العمل، بتطوير برنامج مبيعات خاص بالموظفين الجدد ارتكز على تطوير مهارات البيــع داخل شركة تعمل في مجــال الطاقة. ويتضمن هذا البرنامج عملاً ســابقاً للتدريب، ودورات تدريبيــة في قاعات دراســية وأخرى داخل المعامل حيث يقــوم موظفو المبيعات بتجهيــز الأدوات والمواد التســويقية الخاصة بقطاعاتهم المســتهدفة (القطاعات الصناعية وقطاعات المســتهلكين... إلخ) ولعب الأدوار المنوطة بهم. وقد أثبت هذا البرنامج نجاحه لدرجة أنه يُستخدم الآن في كل أقسام الشركة من خلال وجود موظفي المبيعات في وحدات عمل أخرى بالشركة.

وفي شركة آيكون أوفيس سوليوشن (IKON OFFICE SOLUTIONS) تصدر مجموعة التعلــم والتطوير وثيقة إســتراتيجية كل عام تــشرح فيها ما تم تقديمه مــن حلول وكيفية توافق مجهوداتها مع إســتراتيجية العمل بالشركة، كما تشرح الوثيقة الخطط التي ستنفذها المجموعة لمساعدة قيادات العمل في تحقيق أهدافهم المستقبلية[١٨١]. ويتم الرجوع إلى هذه الوثيقــة في نهاية كل عام لقيــاس نجاحات مجموعة التعلم والتطوير، وتتم مشــاركة هذه المعلومات مع كبار المديرين للوصول إلى حالة استمرارية الاستثمار في التدريب.

يقوم قسم التدريب بشركة بوز ألين هاميلتون (Booz Allen Hamilton) -وهي شركة استشارية تتخذ من مدينة ماكلين بولاية فيرجينيا مقراً لها - بتطوير خطة تسويقية كل عام تشمل إســتراتيجية للاسم التجاري (كيفية تمييز القســم، بما في ذلك الشارات والشعارات)، والأهداف التســويقية العامة، وأســاليب التواصل مع الموظفين، والمديرين، وجميع العملاء عــلى المســتوى الداخلي، وخطط طــرح كل البرامــج التعليمية الجديــدة[١٨٢]. ويتمثل أحد الأهداف التسويقية في زيادة الوعي لدى مركز تميز الأداء التابع للشركة أداة لتعيين الموظفين والاحتفاظ بهم. ويقوم الجهد التســويقي بنقل رسالة مفادها أن برامج التدريب ستساعد العاملين في وظائفهم وفي مشوارهم المهني. كما أن إنجازات شركة بوز ألين هاميلتون ومنها إدراجها طبقاً لمجلة تراينينج ضمن أفضل ١٠٠ شركة تقدم برامج تدريبية من شأنه أن يظهر للموظفين المحتملين كيف أن الشركة تأخذ التدريب والتنمية المهنية مأخذ الجد.

ولقــد بدأت مراكز التدريب تصبــح مراكز ربحية من خلال بيع الــدورات التدريبية أو حجــز أماكن لشركات أخرى في هذه الدورات[١٨٣]. وهناك أســباب عــدة وراء قيام الشركات

ببيـع الخدمات التدريبية. فبعض الشركات تتميز في مجـال معين من المجالات التي تعمل بهـا لدرجة تجعل غيرها من الشركات تسـعى لاكتسـاب خبرتها في هـذا الجانب. في حين تهدف بعض الشركات إلى الاسـتعانة بالتدريب المتاح لدى عملائها ووكلائها فحسب. ويلجأ قسـم التدريب في بعض الأحيان إلى بيع أماكن غير مسـتغلة في برامج تدريبية أو دورات في التعلم الإلكتروني. على سـبيل المثال، تقوم شركة والت ديزنى (Walt Disney) ببيع دورات تدريبيـة عن خدمة العمـلاء والإبداع التنظيمي في معهد ديزني الموجـود في فلوريدا. يتيح هـذا المعهد للموظفـين من شركات أخرى فرصـة فهم كيفية تطوير ديـزنى لجوانب قوتها التشـغيلية متضمناً ذلك تطوير القيادة، والخدمة، وولاء العمـلاء، وبناء الفريق. كما تقوم شركة ديل للخدمات التعليمية (Dell Educational Services) -وهي أحد فروع شركة ديل للحاسبات (Dell Computer)، ببيع برامج تدريب أولية لمستخدمي أجهزة الحاسوب، كما تبيع برامج تدريب احترافية لمهندسي البرمجيات، والمطورين، وإداري النظم، والوكلاء. ويتم إلقاء تلك الدورات التدريبية في قاعات دراسية تقليدية وعلى أقراص مدمجة وعلى الإنترنت في قاعات افتراضية ذاتية السرعة. وعندما وجـد مصرف أوهايـو سافينجز (Ohio Savings Bank) مقاعـد إضـافية في الـدورات التدريبيـة الخاصة به وبالتحديـد في دورات تنمية ديناميكيـات الفريق أو إدارة الوقت تولى قسـم التدريب تغطيـة التكاليف من خلال بيع هذه المقاعد لشركات أخرى. فعلى سـبيل المثال، نجد أن شركة شيروين ويليامز (Sherwin Williams - بكليفلاند) – وهي شركة دهانات تقع في أوهايو – قد أرسـلت موظفي تقنية المعلومـات لديها لتلقي برنامج تدريبي مـع موظفي البنك في مجال بناء فريق العمل. كما تقوم شركة راندستاد (Randstad) ببيع دورات تدريبية عن طريق الإنترنت لعملائها الذين يوظفون عمال راندستاد في مراكز اتصال خدمة العملاء[١٨٤]. وعلى الرغم من تحقيق راندستاد (Randstad) للربح عن طريق بيعها للدورات التدريبية، إلا أن الفائدة الكبرى من جراء هذا تكمن في بناء روابط مع عملائها. ففي غضون سـنة واحدة، ثبت تأثر ٤٥ مليون دولار من ميزانية عمل راندسـتـاد بتدريب العملاء الذين اختاروا الشركة (أو استمرت علاقتهم بها).

تدريب خارجي المصدر:

يشير مصطلح «الاستعانة بمصدر خارجي» إلى استخدام شركة من الخارج (شركة خدمات خارجية) تتحمل المسـؤولية الكاملة والرقابة عن بعض أنشطة التدريب والتطوير أو تتولى

كل أو غالبية التدريب بالشركة بما في ذلك الإدارة، والتصميم، والتوصيل، والتطوير[١٨٥]. يشير مصطلح «الاستعانة بمصادر خارجية في مجال العمل» إلى اللجوء لهذه المصادر الخارجية في أية عملية من عمليات العمل مثل إدارة الموارد البشرية، والإنتاج، والتدريب. وقد أشارت دراسة حديثة أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) أن نحو ٧٥٪ من الموارد البشرية ومحترفي التدريب الذين شملتهم الدراسة يتلقون كلاً أو أجزاء من برامجهم التدريبية والتنموية من خلال مصادر خارجية[١٨٦]. ويتوقع خبراء التدريب أنه في غضون عشر سنوات، سيعمل نصف عدد المدربين لدى جهات تقدم خدمات خارجية. فلماذا تستعين الشركات في أمور التدريب بمصادر خارجية؟ ترجع بعض أسباب ذلك إلى توفير التكاليف وتوفير الوقت الذي بدوره يتيح للشركة التركيز على إستراتيجية العمل، وإجراء تحسينات في نظم مطابقة المواصفات والدقة في التدريب اللازم اكتسابه لمطابقة معايير اللوائح المحلية والفيدرالية والخاصة بالولاية (مثل، التدريب على السلامة)، وعدم قدرة الشركة على تلبية احتياجات التعلم، أو الرغبة في الوصول إلى أفضل الممارسات التدريبية. وتختار بعض الشركات منهجاً شاملاً يقضي بالاستعانة بالمصادر الخارجية للقيام بكل الانشطة التدريبية. فعلى سبيل المثال، تمثل شركة أكسنتشر ليرننج آند كونفيرجيز (Accenture Learning and Convergys) مصدراً خارجياً لتقديم الخدمات[١٨٧]. وتقوم أكسنتشر ليرننج (Accenture Learning and Convergys) بتشغيل جامعة آفايا (Avaya) لخدمة شركة آفايا (Avaya)، وهي شركة رائدة على مستوى العالم في مجال نظم وتطبيقات وخدمات الاتصالات[١٨٨]. تقدم شركة كونفيرجيز (Convergys) للمؤسسات خيار الشراكة الشاملة في الاستعانة بمصادر تعليمية خارجية أو خيار تنفيذ مهام تعليمية محددة من خلال الاستعانة بمصادر خارجية مختارة[١٨٩]. فتقدم كونفيرجيز (Convergys) مجالاً واسعاً من الوظائف التعليمية، بما في ذلك التخطيط، وتطوير المحتوى، والتوصيل، والإدارة، والعمليات، والتقنية. كما قامت كونفيرجيز بمساعدة شركة سونيكوول (SonicWAll) – وهي شركة متخصصة في أمن الإنترنت تبيع منتجات تقنية معقدة – على التحول من ورش عمل يديرها مدربون إلى التعلم الإلكتروني، حيث زودت عملاء وموظفي شركة سونيكوول (SonicWAll) ببرامج تدريب مصممة على شبكة الإنترنت.

على الرغم من أن بعض الشركات قد بدأت بالفعل في الاستعانة بمصادر خارجية وأن هذا الاتجاه آخذ في الزيادة، إلا أن غالبية الشركات لا تتبع هذه الطريقة إلا في البرامج التدريبية

للمشروعات الصغيرة فقط، وليس في كل وظائف التدريب والتطوير بالكامل. ويرجع ذلك إلى سببين: (١) عدم قدرة المصادر الخارجية التي يتم الاستعانة بها على تلبية احتياجات الشركة. (٢) رغبة الشركات في الاحتفاظ بسيطرتها على كل نواحي التدريب والتطوير، وبالأخص على التوصيل والمحتوى التعليمي. يبين الجدول (٢-٩) بعض الأسئلة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عندما تتخذ الشركة قرار الاستعانة بمصادر خارجية. لا شك أن أي قرار يُتخذ بشأن الاستعانة بمصادر خارجية في التدريب يحمل في طياته الكثير من التعقيد. إن الوظائف التدريبية التي لا تضيف قيمة للشركة تكون في الأرجح مرشحة للمصادر الخارجية (راجع الجدول ٢-٩- الأسئلة من ١ –٤ و٩). ومع ذلك، تتوفر لدى العديد من الشركات وظائف تدريبية تضيف إلى قيمة العمل لكنها تظل عاجزة عن تلبية جميع احتياجات التدريب.

جدول (٢-٩) أسئلة يجب طرحها عند اتخاذ قرار الاستعانة بمصادر خارجية في التدريب

١. ما إمكانيات وظيفة التدريب الداخلي لديك؟ هل لدى فريق العمل المعرفة الكافية بأنه باستطاعتك تنمية مهارات التدريب التي تحتاجها، أم أنك بحاجة إلى تعيين مهارات مدربة من الخارج؟

٢. هل بإمكان فريق التدريب الداخلي تحمل مسؤوليات تدريبية إضافية؟

٣. هل يمثل التدريب ركناً أساسياً في بناء إستراتيجية العمل بالشركة؟ هل هو ملكية خاصة لديكم؟

٤. هل تدرك شركتكم قيمة وحدة التدريب لديها؟

٥. هل يتغير المحتوى التدريبي بشكل سريع؟

٦. هل يُنظر إلى المدربين الخارجيين على أنهم خبراء؟ أم يُنظر إليهم باستخفاف؟

٧. هل تدرك نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية الحالية التي تتلقاها؟

٨. هل ترغب في الاستعانة بمدربين من الخارج لإتمام عمليات التدريب بأكملها؟

٩. هل يحاول مسؤولو التنفيذ لديكم التقليل من تأثير التدريب بالشركة؟ هل تقبل شركتك تحمل مسؤولية بناء المهارات والمواهب؟

١٠. هل ترى الجمع بين التدريب الداخلي والخارجي هو الحل الأمثل؟

المصدر:

G. Johnson, «To Outsource or Not to Outsource…. That Is the Question,» Training (August 2004): 26 -29; K. Tyler, «Carve Out Training?» HR Magazine (February 2004): 52 – 57.

وعلى سبيل المثال، فإن الشركة التي تمتلك فريقاً تدريبياً بمهارات عالية وتقدر قيمة التدريب وتعتبره ذا أهمية لإستراتيجية العمل لا تحتاج في الغالب إلى الاستعانة بمدربين من الخارج للقيام بوظيفة التدريب بالكامل. إنما قد تلجأ هذه الشركات إلى الاستعانة بخبراء خارجيين من أجل تلبية احتياجات تدريبية محددة تفوق قدرات فريق العمل أو للحصول على محتوى تدريبي معين يتميز بسرعة التغير. فعلى سبيل المثال تتعاقد شركة تكساس إنسترومنتس (Texas Instruments) مثلاً للاستعانة بالتدريب من الخارج[١٩٠]. حيث تتعاقد شركة تكساس إنسترومنتس (TI) مع شركة جينرال فيزيكس (General Physics)، وهي شركة مقدمة لخدمات التدريب الخارجي، للقيام بدورات مفتوحة التسجيل في مجال التدريب الفني والتطور الاحترافي. تقوم شركة تكساس إنسترومنتس في الغالب بتوفير تلك الدورات التدريبية في مجالات تمتاز بالتغير المعلوماتي السريع. وهو ما أدى إلى اعتبارها أفضل الدورات المرشحة لأن تتم من خلال مدربين من الخارج، ورغبت شركة تكساس إنسترومنتس في توفير التكلفة عن طريق إتمام تلك الدورات من خلال مدربين من الخارج. ولا تزال تكساس إنسترومنتس تتولى عرض تلك الدورات التدريبية التنموية الاحترافية المصممة حسب الحاجة. وقد حرصت تكساس إنسترومنتس (Texas Instruments) في تعاقداتها مع جهات خارجية للقيام بمهام تدريبية على تضمين صيغة تعاقد تسمح لها بزيادة أو خفض كمية التدريب الذي تقوم بشرائه وفقاً لحاجتها. ومع الأخذ في الاعتبار طبيعة الدورة الاقتصادية للعمل في مجال أشباه الموصلات، فإن القدرة على زيادة وخفض كمية التدريب مع الاحتفاظ ببرامج التدريب المصممة حسب الحاجة وأنها تضيف قيمة معتبرة للعمل، تعد هي السبب الهام الذي دفع تكساس إنسترومنتس للاستعانة بمصادر خارجية في القيام ببعض الوظائف التدريبية الخاصة بها. وتشير البحوث إلى أن مدى رضا الشركة بمصادرها الخارجية من التدريب والتطوير يعتمد على الثقة المتبادلة بين مقدم الخدمة والشركة - (على سبيل المثال توفر روح الولاء بين مدير الشركة ومدير الجهة المقدمة للخدمات الخارجية ومراعاتهما لمصالح بعضهما) - ونوعية التعاقد (على سبيل المثال، مدى تحديد العقد بوضوح للمسؤوليات)[١٩١].

من أجل الوصول بالشركة لكسب ميزة تنافسية، يكون على التدريب أن يعين الشركة على تحقيق أهداف العمل العامة والمحددة. أظهر هذا الفصل كيف أن التغير في أدوار

العمل، والعوامل التنظيمية، ودور التدريب يؤثرون في كمية ونوع التدريب فضلاً عن تنظيم وظائف التدريب. كما تمت مناقشة عملية التدريب والتطوير الإستراتيجي. أوضح الفصل كيف تؤثر الإستراتيجيات المختلفة (التركيز، النمو الداخلي والخارجي، وتصفية الاستثمارات) على أهداف العمل وتوجد احتياجات تدريبية مختلفة. احتوى الفصل على مناقشة لنماذج مختلفة من برامج التدريب. ولأن التدريب يسهم بشكل كبير في تحقيق إستراتيجيات وأهداف العمل، فإن نماذج التدريب المدمج في العمل وتدريب جامعات الشركات سيزداد انتشارهما. ويختتم الفصل بتقديم معلومات عن التسويق والاستعانة بمصادر خارجية للقيام بوظائف التدريب.

مصطلحات أساسية:

- إستراتيجية العمل
- الأهداف
- التعلم
- المعرفة
- المعرفة الصريحة
- المعرفة الضمنية
- المهمة
- الرؤية
- القيم
- تحليل نقاط الضعف ونقاط القوة والفرص والمخاطر (SWOT)
- التدريب الإستراتيجي ومبادرات التطوير

- بطاقة الأداء المتوازن
- ممارسات إدارة الموارد البشرية
- إستراتيجية التوظيف
- تخطيط الموارد البشرية
- إستراتيجية التركيز
- إستراتيجية النمو الداخلي
- إستراتيجية النمو الخارجي
- النمو الخارجي
- الإستراتيجية

- إستراتيجية تصفية الاستثمارات
- التدريب المركزي
- نموذج الجامعة
- نموذج العميل
- نماذج المصفوفة
- نموذج الجامعة المؤسسية
- نموذج التدريب المدمج في العمل
- الاستعانة بمصادر خارجية
- الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بعمليات تجارية

أسئلة للنقاش:

١. كيف تتوقع اختلاف الأنشطة التدريبية في شركة يكتسح منتجها السوق عن الأنشطة التدريبية لشركة أخرى ترتكز في عملها على البحث والتطوير؟

٢. برأيك ما السمة التنظيمية الأكثر أهمية التي تؤثر في التدريب؟ ولماذا؟

٣. أي نموذج أو توليفة نماذج هي الأفضل لتنظيم وظيفة التدريب؟ ولماذا؟

٤. قررت شركة شـيرينغ بلاو هيلث كير (Schering – Plough Health Care) للرعاية الصحية منذ عدة سـنوات أن توسـع خط إنتاجها عن طريق تطوير أقلام ورشاشات كوبرتونية في حجم الجيب للوقاية من أشـعة الشمس، وكانت تلك المنتجات متوفرة في السـابق في صورة مستحضرات سـائلة معبأة في عبوات مضغوطة. قامت الشركة بوضع إسـتراتيجية تؤكد من خلالها تطوير التسـويق لهذا المنتج. كانت الشركة على دراية جيدة من بحوث التسويق بأن عملاءها بالفعل يستخدمون المنتج الكوبرتوني في صورته الأولية السائلة والمعبأة في عبوات للوقاية من حروق الشمس. ونتيجة لزيادة الوعي بأخطار تعرض الجلد الزائد لأشـعة الشـمس، زادت حاجة العملاء -الذين لم يكونوا يسـتخدمون المنتج إلا على الشواطئ فقط – إلى منتج حماية يومي من أشعة الشمس. ومن هنا فكر مديرو الشركة في إمكانية التوسع في السوق بفعالية في حالة إعـادة تعبئة المنتج ليتلاءم وضعـه في جيب، أو حافظة العميل أو حقيبته الرياضية. حدد إستراتيجية العمل؟ وما احتياجات التدريب الناتجة من هذه الإستراتيجية؟ ما آثار التدريب لهذا القرار في: (١) التصنيع و(٢) طاقم عمل المبيعات؟

٥. أي من مبادرات التدريب الإستراتيجي والتطوير في رأيك ينبغى على جميع الشركات أن تؤيدها في ظل المناخ الاقتصادي في الوقت الحالي؟ ولماذا؟

٦. هل هناك مبادرات التدريب الإستراتيجي والتطوير أكثر أهمية للشركات الصغيرة؟ فسر.

٧. قم بتقييم وحدة التدريب لدى شركة نكستل للاتصالات (Nextel Communicatios) مسـتخدماً الخمس كفاءات لنموذج التدريب المدمـج في العمل. هل تعتقد أنه يمكن اعتبار وحدة التدريب التي تتبعها نكستل للاتصالات نموذجاً للتدريب المدمج في العمل؟

٨. قارن وأظهر التباين بين نموذج الجامعة المؤسسية ونموذج هيئة التدريس؟ بين أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بينهما؟

٩. مـا المقصـود برأس المـال البشرى؟ وكيف يؤثـر رأس المال البـشري على تغير دور التدريب من اكتساب المعرفة والمهارات إلى إيجاد المعرفة ومشاركتها؟

١٠.كيف يمكن اسـتخدام تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطر (SWOT) في مواءمة الأنشطة التدريبية لإستراتيجيات العمل وأهدافه؟

١١.ما آثار التدريب الناتجة عن زيادة استخدام الفرق في تصنيع المنتجات أو توفير الخدمات؟

١٢.كيف يمكنك تصميم جامعة شركة؟ اشرح كل خطوة ستقوم باتخاذها.

١٣.ما مميزات وعيوب نموذج التدريب المركزي؟

١٤.مـا العوامل التي تراعيها الشركة عند اتخاذ قرار بشـأن الاسـتعانة بمصادر خارجية لإجراء كل مهامها التدريبية؟ هل ستختلف هذه الاعتبارات إذا ما رغبت الشركة في الاستعانة بمصادر من الخارج للقيام بمهمة تدريبية واحدة؟ علل.

مهام تطبيقية:

١. تصفح الموقع www. pfizer. com وهو الموقع الإلكتروني لشركة فايزر (Pfizer) وهي الشركة التي تقوم ببحوث، وتطوير، وتصنيع، وتسويق الأدوية الرائدة في الطب البشرى والبيطـري. حدد بيان مهمة شركـة فايزر (Pfizer)، ورؤيتهـا، وقيمها. تصفح الجزء الخـاص بالوظائف على الموقـع. قم بالضغط على رابط العمل لدى فايزر (Working for Pfizer). راجع الروابط الموجودة في هذه الصفحة. صف كيف يدعم التعلم رؤية شركة فايزر(Pfizer) وقيمها.

٢. ابحث عن تقرير سنوي لإحدى الشركات عبر الإنترنت أو قم بزيارة مكتبة. وبعد الاطلاع على التقرير، قم بما يلي:

- حدد مهمة الشركة، وقيمها، وأهدافها.

- ابحــث عن أية معلومات وردت في التقرير وتتعلق بالممارســات التدريبية للشركة وكيفيــة ارتباطها بالأهداف والإســتراتيجيات. كن مســتعداً لتقديم عرض مختصر للبحث الذي أنجزته في الفصل الدراسي.

٣. تصفــح الموقع www. orkin. com وهو الموقع الخاص بشركة أوركين (Orkin) وهي الشركة الرائدة على مستوى العالم في مكافحة الآفات والنمل الأبيض. قم بالضغط على رابط About Orkin للتعرف على المزيد عن الشركة. اضغط على رابط Press at the bottom في صفحة أوركين الرئيسة. ثم قم بالضغط على رابط

Orkin، Inc. Named to Training Magazine's Top 125 for Seventh Straight Year

أجب عن الأســئلة التاليــة: ما نوع التدريب الذي تقدمه أوركــين لموظفيها؟ هل هو تدريب إســتراتيجي؟ اذكر الســبب. كيف تســتخدم أوركين التدريب في الإســهام في الوصول بالشركة إلى اكتساب ميزة تنافسية؟

٤. www. milliken. com هــو الموقــع الإلكــتروني على شــبكة الإنترنت لشركة ميليكين آنــد كامبــاني (Milliken and Company) التــي تقــوم بإنتاج أجود أنواع النســيج والمنتجات الكيميائية. قم بالضغط على رابط Industry Leadership ثم اضغط على رابــط Education. وأجــب عما يلي: ما مهمة جامعة ميليكــين؟ ما الموارد التعليمية المســتخدمة؟ ما الدورات التدريبية والمناهــج التعليمية التي تقدمها الجامعة؟ كيف تربط الجامعة ما تقدمه من مواد تعليمية بإستراتيجية ومهام وأهداف العمل بالشركة؟

٥. www. corpu. com هــو الموقــع الإلكتروني الخاص بشركة كوربوريت يونيفارســتي إيكستشــانج، (Corporate University Xchange) وهــي شركــة تعليميــة وبحثية واستشارية ذات خبرة في مجال الجامعات المؤسسية. فما نوع المعلومات المتوفرة على هذا الموقع بخصوص الجامعات المؤسسية؟ لم تعد هذه المعلومات مفيدة؟

٦. www. adayanaauto. com هــو الموقــع الإلكــتروني الخاص بشركة أدايانا للســيارات (Adayana Automotive)، وهــي شركــة تقدم خدمات خارجيــة حيث تتخصص في مجــال التدريــب الخاص بصناعة الســيارات. ما الخدمات التي تقدمهــا شركة أدايانا

للســيارات (Adayana Automotive)؟ افــترض أنك تعمل أخصــائي موارد بشرية في مجال صناعة الســيارات، في رأيك ما المميزات والعيوب التي تتوقعها في حالة الاستعانة بشركة أدايانا للسيارات (Adayana Automotive) للقيام بمهام تدريبية من الخارج؟

دراســة حالة: التدريب والتطوير يســاعد الكاوتشوك على الســفر في شركة تايرز بلس للإطارات (Tires Plus):

إن مهمة شركة تايرز بلس (Tires Plus) للإطارات المتبعة في فرعها الرئيس وفي ٥٠٠ فرع لها في ٢٢ ولاية هي تشجيع الموظفين ليكون أداؤهم في العمل مماثلاً لأدائهم في بقية جوانب حياتهم. تقوم الشركة ببيع وإصلاح الإطارات وغير ذلك من خدمات إصلاح السيارات. يضم كادر الموظفين في الشركة المديرين ومســتويات متنوعة من الفنيين وميكانيكيي الســيارات، وطاقم مبيعات التجزئة، بالإضافة إلى أخصائي صيانة الإطارات. تتبنى الشركة فلسفة خاصة وهي: «لن نبيع لك إطارات، بل سنساعدك في شرائها» وهي بذلك تدعم الثقة لدى عملائها بأنهــا لن توصي بالإطارات التي تبيعهــا ولا الخدمات التي تقدمها إلا في حالة رغبة العميل في الحصول عليها. ويعد هذا التوجه الذي يتســم بالصراحة والأمانة في التعامل هو أســاس نجاح الشركة وهو الذي ساعدها على أن تكون جزءاً من أكبر مجموعة لبيع إطارات بنظام التجزئــة في البلاد. لا تكتفي تايرز بلس بجزئية رضا العميل لأنها ترى أن الهدف الذي لابد من بلوغه هو الوصول بالعميل إلى درجة التحمس للشراء. وتؤمن الشركة بأن رضا العميل ســيضمن لها عودته للشراء من جديد، لكن حماس العميل للشراء قد يجعله يطلع كل من يعرفهم على المنتج الذي قام بشرائه. وعلى ذلك فإن الشركة لا تطالب فقط بحسن معاملة العمــلاء ولكن بضمان البيع بأقل الأســعار. أحد أهم أهــداف الشركة هو تطوير الموظفين وزيادة شعورهم بالانتماء والنزاهة باعتبار تلك الأهداف هي في الأساس مفاهيم اجتماعية واقتصاديــة. برأيك ما أكثر أهــداف العمل أهمية لدى شركة تايرز بلس (Tires Plus)؟ ما أنواع التدريب الإستراتيجي ومبادرات التطوير التي ستقوم بوضعها في حال الرغبة في إنشاء جامعة لشركة تايرز بلس (Tires Plus)؟

المصدر:

K. Dobbs "Tires Plus Takes the Training High Road," Training (April 2000): 57 – 63.

دراسة حالة (١) من صفحات مجلة "بيزنيس ويك"Business Week:

لا يتطلــب الأمـر ســوى قريـة – واستشــاري: تختــبر شركة برايس ووترهــاوس كوبرز (PriceWaterhouse Coopers) شركاءها من خلال إرسالهم إلى العمل في دول فقيرة، ففي الصيــف الماضي، طلبت شركة برايس ووترهاوس كوبــرز (PriceWaterhouse Coopers) العملاقة في مجال المحاسبة والاستشارات من أحد شركائها وهو طاهر أيوب (Tahir Ayub) أن يقدم استشارة غريبة كانت وهو أمر مختلف أن أي شيء قام به من قبل. وهي مساعدة قادة قرية منعزلة في ناميبيا في التصدي لظاهرة تزايد مرض الإيدز الذي تفشى في مجتمعها. اضطــر أيوب ذو التاســعة والثلاثين عاماً، واثنان من الأقــران أن يتغلبوا على عائق اختلاف اللغــة، والتفــاوت الثقافي، وتعذر توصيــل الكهرباء، لأن يتركوا عروض البــاور بوينت التي اعتادوا اصطحابها واستعاضوا عنها بوسائل أقل من حيث المستوى التقني، وهي المناقشات المبــاشرة مــع الناس وجهاً لوجــه، وأدرك زعماء القرية أنهم بحاجة لكســب دعم المجتمع لبرامج مكافحة المرض، وأدرك أيوب درســاً هاماً مفاده أن التقنية ليســت دائماً هي الحل. وعلق على ذلك بقوله: «من الأفضل أن تنحي معتقداتك وانحيازاتك جانباً وتحاول الوصول إلى طرق جديدة في رؤيتك للأشياء».

ربما لم يواجه أيوب أبداً من قبل مثل هذا الانفصال الثقافي الحاد الذي واجهه في ناميبيا. ولولا ظهور الجيل التالي من الشركاء والتغلب على العوائق وإيجاد قنوات اتصال مع العملاء لكانوا ســيواجهون جانباً عصيباً في وظائفهم. ومن ضمن المهارات التي تحرص شركة برايس ووترهــاوس كوبرز (PwC) على تعزيزهــا لدى شركائها العاملين ضمن برنامج أوليســيس Ulysses، الذي يقوم بإرسال أعلى المهارات المهنية للدول النامية للقيام بمشروعات خدمية تســتغرق ثمانية أســابيع. وفي مقابل اســتثمار متواضع نوعا ما – يبلغ ١٥٠٠٠ دولار للفرد بالإضافــة إلى الرواتب – يختبر أوليســيس ما لديه من مواهب ويوســع نظرة العالم لقادة شركات المحاســبة في المســتقبل. بدأت الشركة برنامجها هذا منذ أربع سنوات، واستطاعت خــلال هذه المــدة جذب انتباه شركة جونســون آند جونســون (Johnson & Johnson) وشركــة جــي. أن. جي (JNJ) وشركة سيســكو سيســتمز (Cisco Systems) وغيرها من الشركات الكبرى لتستعين ببرامجها الخاصة.

توقـن شركة برايس ووترهـاوس كوبرز (PwC) بنجاح البرنامج عـلى الرغم من صعوبة قيـاس حجـم النتائج. ولايزال جميـع الخريجين الأربعة والعشرون يعملـون بالشركة، وتم ترقية نصفهم وتحمل أغلبهم مسـؤوليات جديدة. ومن الجدير أن هؤلاء الخريجين الأربعة والعشريـن فرداً يقولون بأن لديهم التزاماً أقوى تجـاه الشركة، ويرجع ذلك جزئياً إلى التزام الشركـة تجاههـم فضلاً عن رؤيتهم الجديـدة لقيم الشركة. ويقول ويليـم بروكر، الشريك الدول المفوض على المسـتوى العالمي: «إننا نحصل على أفضل الشركاء بفضل هذه الممارسة المتبعة».

يعد برنامج أوليسيس رداً من شركة شركة برايس ووترهاوس كوبرز (PwC) على واحدة مـن أكبر التحديات التي تواجـه شركات الخدمات المهنية وهـي: تحديد وتدريب القادة الحاليـين والقادمـين الذين يمكنهـم إيجاد إجابات غير تقليدية للمشـكلات المسـتعصية. وإعمالاً للعرف وطبقاً للحاجة تتم تنشـئة قيادات تلك الشركة من داخلها. لكن مع وجود ٨٠٠٠ شريـك، لم يعد من السـهل تحديد مـن لديهم دراية بالعمل وامتـلاك لمهارات بناء العلاقـات. وكما يقوم البرنامج بإعطاء الشركاء تصـوراً جديداً عن شركة برايس ووترهاوس كوبـرز (PwC)، فإنه أيضاً يجدد رؤيـة الشركة لشركائها وبخاصة فيما يتعلق بقدرتهم على التماسك في ظل ضغوط العمل.

وبالنسبة للشركاء الذين في منتصف مشوارهم الوظيفي ممن دأب على استخدام البريد الإلكتروني والبلاك بيري لم يكن هذا العمل بالأمر الهين على الإطلاق، فهم قد عاشوا في عالم مليء بالهواتف اللاسلكية، والمكاتب المريحة، واعتادوا على تناول الوجبات الصينية الجاهزة - ولذلك فإن قسـوة الحياة في دول العالم النامي قـد أصابتهم بالصدمة. فها هو ذا براين. بى. مكين ذو السـبعة والثلاثين عاماً - وهو خبير عمليات دمج واستحواذ الشركات في شركة برايس ووترهاوس كوبرز (PwC) فرع بوسـطن - يرتاد للمـرة الأولى دولة من دول العالم الثالث ويزور مدينة بليز (Belize) حيث يصادف بيوت متسخة الأرضيات، وأطفال مرضى، وفقر مدقع.

أمـا أيوب فعلى الرغم من ولادته في إفريقيا واعتبار نفسـه خبيراً بأحوال الناس، إلا أن الأيام الطوال التي قضاها بين سكان إفريقيا المصابين بالإيدز بشكل مروع قد دفع ضريبتها

من رصيده النفسي والمعنوي. أما دنيو بمباسـيو، الشريك ذو السـبعة والثلاثين عاماً والذي كان يعمـل في تلـك الشركة – في مكتب رومانيـا، فقد كان عمله أثنـاء النهار فقط لتعذر الكهرباء هناك– وذلك عندما قضى مدته من العمل في زامبيا في مركز زراعي كان فيه شاهداً على كمية البؤس والشـقاء المتفاقم من حوله. يقول بمباسـيو «إن أفريقيا حقاً قارة فقيرة كلنـا يعلم بذلك، ولكن لن تدرك كم هي فقيرة إلا عندما تذهب إليها. إننا نسـلم بالكثير من الأشياء».

اعتـادت الشركات لأكثر من خمسـة عشر عاماً اسـتخدام مبادرات تحمل المسـؤولية الاجتماعية في تنمية القادة. لكن شركة برايس ووترهاوس كوبرز (PwC) تأخذ ذلك المفهوم لمستوى جديد، حيث يقضي المشاركون ثمانية أسابيع في الدول النامية حيث يعيرون مهارات العمل لديهم إلى مجموعات مسـاعدة محلية –من وحدة سـياحة بيئية في بليز إلى صغار المزارعـين في زامبيـا وصولاً إلى مجموعات مصابـة بمرض الإيدز في ناميبيـا. يعمل برنامج أوليسـيس على تقديم مشاركين يدخلون في تحدي يتمثل في التعاون رغم اختلاف الثقافات بـين موظفـي الشركـة القادمين من مختلف الأماكـن في العالم وعملاء محليين. وها هو ذا أيوب، على سبيل المثال يتعاون مع مشاركين له من دول المكسيـك وهولنـدا.

ما وراء المحاسبة:

تقول شركة برايس ووترهاوس كوبرز (PwC) إن البرنامج، وهو الآن في دورته الثالثة، يمنح المشاركين رؤية شاملة وعالمية وهو أمر هام وضروري للشركة التي يمتد نشاطها حول العالم. يـرى دوجلاس ريدي، مديـر «الاتحاد الدولي لبحوث التنمية التنفيذيـة» أن برامج التعلم التنفيذي التقليدية تعمل على إنتاج رجال ونساء - يتمتعون بمهارات عمل متخصصة، ولكن ينقصهـم الإلمام ببعض القضايا خارج تخصصهم الدقيق. أفـادت شركة برايس ووترهاوس كوبرز (PwC) أن برنامج أوليسـيس Ulysses يسهم في إعداد المشاركين لتجاوز التحديات التي تتخطى الحدود الضيقة للأعمال الحسـابية والاستشارية، تلك التحديات من شأنها أن ترسخ في الأذهان قيماً مثل المشاركة المجتمعية التي تعد عنصراً أساسياً في ثقافة الشركة.

يمثل برنامج أولسـيس أيضاً فرصة للمشاركين لتعلم ما يمكنهم إنجازه دون الاعتماد على مواردهم المعتادة. ويجبرهم هذا البرنامج على تولي القيام بمشروعات خارج نطاق خبرتهم .

ففي صيف ٢٠٠٣، على سبيل المثال، قام ماكين بوضع خطة عمل لوحدة سياحة بيئية في بليز. وقد كانت هذه التجربة مثيرة للدهشة. فمازال ماكين يذكر مشاركته في وجبة عشاء في منزل فلاح بعدما أمضيا اليوم في نقاش حول خطة العمل. ويتذكر ماكين ذلك بقوله: «حتى الكهرباء لم تكن في منزله ،... لكنه دبر الأمر».

يقول شركاء شركة برايس ووترهاوس كوبرز بأنهم قاموا بتكييف خبراتهم لتتماشى مع مهمة إدارة الناس والعملاء. ذكرت جنيفر تشانج وهي شريكة من ماليزيا أن الفريق الذي كانت تعمل معه لاحظ تغيراً في أسلوبها في الإدارة بعد عودتها من رحلة بليز، فقد زادت قدرتها على الاستماع للآخرين وأصبحت أكثر مرونة، وتعلق على ذلك قائلة: «عندما تشهد البطء الشديد في اتخاذ القرارات في أماكن أخرى، تصبح أكثر صبراً مع العاملين معك». أما أيوب الذي تمت ترقيته في يونية فيعمل الآن مديراً يرأس ٢٠ مشاركاً. يقول أيوب إنه يفضل المناقشات المباشرة وجهاً لوجه عن تلك التي تجري عبر البريد الإلكتروني لأن انخفاض مستوى التقنيات يبنى الثقة، مردداً: «هذا الذي أحدث الفرق في ناميبيا».

في حال انتشرت مثل هذه المفاهيم في الشركة، سيصبح برنامج أولسيس أكثر من مجرد رحلة للاكتشاف الشخصي لعدد من الشركاء، بل قد يساعد على بناء قادة قادرين على مواجهة تحديات العمل العالمي المتزايد، وهو ما تراه شركة برايس ووترهاوس كوبرز مربط الفرس.

الأسئلة:

١. ما التحديات التنافسية التي حفزت شركة برايس ووترهاوس كوبرز (PwC) لتطوير برنامج أولسيس؟

٢. هل تعتقد أن برنامج أولسيس يسهم في إستراتيجية وأهداف العمل بشركة برايس ووترهاوس كوبرز(PwC)؟ وضح.

٣. كيف ستحدد مدى فعالية برنامج أولسيس Ulysses؟ ما المقاييس والنتائج التي ستعمل على جمعها؟ ولماذا؟

٤. مــا مميزات وعيوب برنامج أولســيس مقارنــة بالطرق الأكثر تقليديــة والمتبعة في تدريــب القادة مثل الدورات الرســمية (مثل ماجســتير إدارة الأعمال) أو تكليفهم بمزيد من المسؤوليات الوظيفية؟

المصدر:

J. Hempel and S. Porges, "It Takes a Village – And a Consultant: Pricewaterhouse Coopers Tests Partners by Sending Them to Work in Poor Nations," Business Week (September 6, 2004), retrieved from www. businessweek. com February 23, 2009.

الجزء الثاني

تصميم التدريب

يركز الجزء الثاني من الكتاب على كيفية إجراء التصميم المنتظم للتدريب الفعال، حيث يناقــش الفصل الثالث من هذا الجزء والذي يحمل عنــوان «تحديد الاحتياجات» العملية المســتخدمة في تحديــد ضرورة التدريب من عدمه. وتتضمن عمليــة تحديد الاحتياجات التحليــل التنظيمي وتحليل الموظفين فضلاً عن تحليل المهــام. أمـا الفصـل الرابـع والذي جاء بعنـــوان «التدريب: نظريات وتصميم البرنامج» فيتنــاول نظريات التعلم وآثارها في إيجاد بيئة تســاعد المتدربين على تعلم الدروس المســتفادة من العملية التدريبية كالمعرفة والمهارات والقدرات. ويستعرض الفصل أيضاً الجوانب العملية في تصميم برنامج التدريب والتي تشــمل تطوير الدورات وبرامــج التدريب وكيفية اختيـار وإعــداد موقـع تدريبي. ويتناول الفصـل الخامـس والذي يحمـل عنـوان «انتقال التدريـب» كيفية تأثير بيئة العمل والمديريــن والأقــران وحتى المتدربين على اســتخدام ما تم تعلمه مــن التدريب في مجال العمــل. كما يتناول كذلــك دور إدارة المعرفة في عملية انتقــال التدريب. ويقدم الفصل الســادس والذي يحمـل عنوان «تقييم التدريب» نظرة شــاملة حــول كيفية تقييم البرامج التدريبية، ويشمل ذلك نوعية النتائج التي ينبغي قياسها وأنواع تصميمات التقييم المتاحة.

ثم يختتم الجزء الثاني بدراســة حالة توضح أهمية اســتخدام ألعاب الفيديو على رأس العمل بهدف تدريب الموظفين.

١- تحديد الاحتياجات:

١. التدريب: نظريات وتصميم البرنامج

٢. انتقال التدريب

٣. تقييــم التدريب



الفصل الثالث

تحديد الاحتياجات

الأهداف:

بعد قراءتك لهذا الفصل يفترض بك أن تكون قادراً على:

١. مناقشة دور كل من تحليل المنظمة وتحليل الموظفين وتحليل المهام في تحديد الاحتياجات.

٢. تحديد الطرق المختلفة المستخدمة في تحديد الاحتياجات وتحديد مزايا وعيوب كل طريقة.

٣. مناقشة مخاوف المديرين من المستويات العليا والمتوسطة وكذلك المدربين بشأن تحديد الاحتياجات.

٤. توضيح كيفية تأثير السمات الشخصية والمدخلات والمخرجات والآثار والتغذية الراجعة على الأداء والتدريب.

٥. تهيئة الظروف المناسبة لضمان تقبل الموظفين للتدريب.

٦. مناقشة الخطوات المتبعة عند تحليل إحدى المهام.

٧. تحليل بيانات تحليل المهام بهدف تحديد المهام التي يجب على الموظفين التدرب عليها.

٨. توضيح نماذج الكفاءة والعملية المستخدمة في تطويرها.

تحديد الاحتياجات في نت آب (NetApp):

قدمت شركة نت ورك أبليانسز [(Network Appliances (NetApp)] حلولاً مبتكرة لإدارة البيانات وتخزينها بحيث تساعد العملاء على زيادة معدل تطور العمل وتحقيق إنتاجية بتكلفة متميزة. وتعد شركة نت آب واحدة من أسرع الشركات نمواً في تخزين البيانات وإدارتها، حيث يعمل بها ما يربو على ٨٠٠٠ موظف في ١٣٠ مكتباً منتشراً في جميع أنحاء العالم. وقد تم تصنيفها من بين أفضل ١٥ شركة عام ٢٠٠٨ في مجلة فورتشن (Fortune Magazine) (K) وذلك كما ورد في التقرير السنوي عن أفضل مائة شركة، كما استمرت في تلك القائمة لمدة ست سنوات متتالية. وتعرف نت آب بالعديد من برامج

التدريب والتطوير الخاصــة بها، بما في ذلك برنامج مهام المنظمة والأداء المركز (TOAST) وهو برنامج توجيهي للموظفين الجدد يضم مسؤولين تنفيذيين في المستويات العليا بالإضافة إلى جامعة نت آب (NetApp).

ونتيجــة لنمو شركة نت آب (NetApp)، فقد اضطرت إلى تطوير مهندسي دعم الشركة المعينـــين حديثــاً، وذلك لتقديم خدمات على مســتوى عالمي. ولما كانــت برامج التدريب الموجودة في الشركة غير كافية، احتاجت نت آب إلى برامج تدريبية تغطي جوانب مهارات حل المشــكلات لجميع مجــالات الدعم، بما في ذلــك عمليات ونظم وإجراءات التشــغيل والمهارات الأساســية. وكان من الضروري التدرب على تلك المهارات للتأكد من أن مهندسي الدعــم حديثي التعيين يتمتعون بكفاءة عالية في تلبية احتياجات العملاء لخدمات الشركة. وقــد طلبت نت آب من أفضل موظفيها الاشــتراك في مجموعات تركيز للعمل على تحديد الاحتياجــات. وقد طلب من مجموعــات التركيز تحديد المهام التــي ينبغي على مهندسي الدعم معرفتها للقيام بمهامهم، وبالفعل قامت تلك المجموعات بتحديد ١٤٠٠ مهمة. كما تــم تصنيــف تلك المهام وفقاً لمدى صعوبتهــا وتكرارها وأهميتها. كذلــك تم تحديد ٥٠٠ مهمة بوصفها مهام ضرورية يجب أن يعرفها مهندسو الدعم خلال عامهم الأول من العمل. وللتعــرف عــلى تلك المهام فقد تم تطوير برنامج تدريــب للموظفين الجدد. وتضمن هذا البرنامج طرقاً متنوعة منها التعليم الإلكتروني الذاتي والتدريب العملي في القاعات الدراسية وحالات أخرى تعتمد على نظام الدعم الآلي للشركة أو نظام يطلقه العملاء على الإنترنت.

المصدر:

S. Verman and B. Collins, “On Ramp to Success at Network Appliances,” T + D (July 2007): 58 -61; www. netapp. com.

مقدمـــة:

كما ناقشــنا في الفصل الأول، فإن ممارسات التدريب الفعال تتضمن إجراء عملية تصميم البرنامج التدريبي. وتبدأ عملية التصميم تلك بتحديد الاحتياجات. وتتضمن الخطوات التالية في تلــك العملية التأكد من أن الموظفين لديهم الدافعية والمهارات الأساســية اللازمة للتدريب وخلق بيئة تدريب صالحة وكذلك التأكد من أن المتدربين يســتخدمون المهارات التي اكتسبها أثناء عملهم بالإضافة إلى اختيار طريقة للتدريب وتقييم ما إذا كان التدريب قد حقق النتائج

المرجــوة منه. وكما يؤكد نموذج نت آب فمن الضروري تحديد نوع التدريب المطلوب ومدى رغبــة المتدربين فيــه، وذلك قبل البدء في اختيــار طريقة التدريب. ويشــير مصطلح تحديد الاحتياجات إلى تلك العملية المستخدمة في تحديد ما إذا كان التدريب ضرورياً أم لا.

يتضمن تحديد الاحتياجات عادة إجراء تحليل تنظيمي وتحليل الموظفين وكذلك تحليل المهــام[١٩٢]. ويقصــد بالتحليل التنظيمي الإطار الذي ســيتم التدريــب في نطاقه. أو بعبارة أخرى، يتضمن التحليل التنظيمي تحديد مدى ملاءمة التدريب لخطة عمل الشركة والموارد المتاحة لتلك العملية والدعم المقدم من المديرين والأقران لأنشطة التدريب. لقد أصبحت الآن عــلى دراية بأحد جوانب ســمات التحليــل التنظيمي. فقد ناقــش الفصل الثاني دور إستراتيجية عمل الشركة في تحديد نوع وعدد مرات التدريب.

أما تحليل الموظفين فيسهم في تحديد الموظفين يحتاجون إلى التدريب. ويتضمن تحليل الموظفــين (١) تحديــد ما إذا كان قصــور الأداء ناتجاً عن نقص في المعــارف أو المهارات أو القدرات (وهي إشكالية تدريبية) أم عن مشكلة أخرى خاصة بالدافعية أو تصميم العمل، (٢) تحديــد الموظفين الذيــن يحتاجون إلى التدريب، (٣) تحديد مدى اســتعداد الموظفين للتدريب. أما تحليل المهام فيحدد تلك المهام والمعارف والمهارات والسلوكيات الهامة التي يجب التركيز عليها في تدريب الموظفين لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

لماذا يعد تحديد الاحتياجات ضرورياً؟

يمثل تحديــد الاحتياجات الخطوة الأولى في عملية تصميــم التدريب، وإذا لم تتم هذه الخطوة بالشكل المناسب فمن الممكن أن يحدث أي من المواقف التالية:

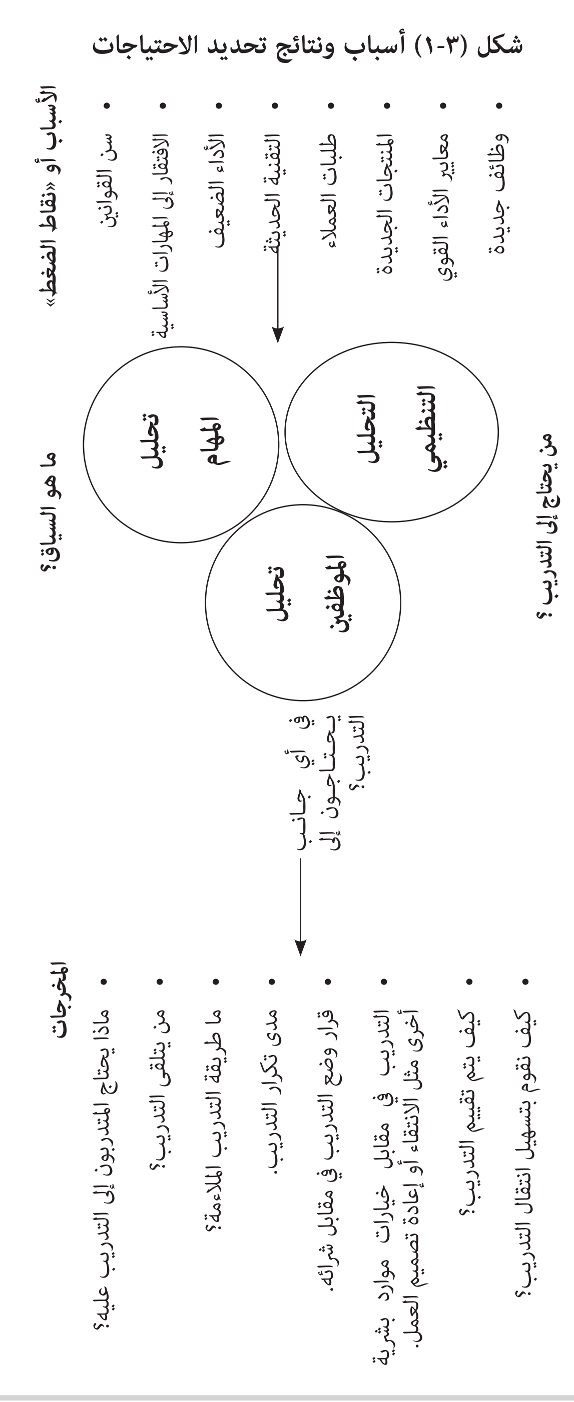
- قد يتم اســتخدام التدريب بشــكل غير صحيح في حل مشكلة تتعلق بالأداء (وذلك عندما يكون الحل متعلقاً بدافعية الموظف أو تصميم العمل أو تحسين الاتصال فيما يتعلق بتوقعات الأداء).
- قد تشتمل برامج التدريب على محتوى أو أهداف أو طرق غير مناسبة.
- قد يتم إرســال متدربين إلى برامج تدريبية لا يمتلكون المهارات الأولية أو الأساســية اللازمة لها أو حتى الثقة الضرورية للتدريب.

- قد لا ينتج عن التدريب القدر المتوقع من التعلم أو التغير السلوكي أو النتائج المالية التي تتوقعها الشركة.
- قد يتم إنفاق أموال على برامج تدريبية غير ضرورية لأنها غير مرتبطة بإستراتيجية عمل الشركة.

ويوضح الشكل (٣-١) أنواع التحليلات الثلاثة التي يتضمنها تحديد الاحتياجات، وكذلك الأسباب والمخرجات التي تنتج عن تحديد الاحتياجات. وهناك العديد من «نقاط الضغط» التي تشير إلى ضرورة التدريب. وتتضمن نقاط الضغط تلك مشكلات الأداء أو التقنية الجديدة أو طلبات العملاء الداخليين أو الخارجيين للتدريب أو إعادة تصميم العمل أو سن قوانين جديدة أو تغير خيارات العملاء أو المنتجات الجديدة أو افتقار الموظفين إلى المهارات الأساسية. وتجدر الإشارة إلى أن نقاط الضغط هذه لا تضمن أن يكون التدريب هو الحل المناسب. فإذا افترضنا على سبيل المثال أن هناك سائق شاحنة توصيل ووظيفته الأساسية هي توصيل غازات التخدير إلى المنشآت الطبية. لكن السائق أخطأ وقام بتوصيل خط إمداد المخدر بخط إمداد الأكسجين في مستشفى ما، مما أدى إلى تلويث خطوط إمدادات الأكسجين بالمستشفى. تُرى لماذا ارتكب السائق هذا الخطأ الذي يعد بوضوح مشكلة في الأداء؟ قد يكون الخطأ ناتجاً عن عدم معرفة السائق بالخط المناسب الذي ينبغي توصيله بالمخدر أو قد يكون هذا نتيجة لغضبه جراء عدم حصوله على زيادة في الراتب الذي رفض مديره اعتمادها مؤخراً أو بسبب وضع لافتات خاطئة على صمامات توصيل إمدادات الغاز. لذا فإن التدريب هو السبيل الوحيد للتعامل مع نقص المعرفة. أما نقاط الضغط الأخرى فتتطلب معالجة أمور تتعلق بمخرجات الأداء الجيد (نظام الأجور) أو تصميم بيئة العمل.

ما مخرجات تحديد الاحتياجات؟ يوفر تحديد الاحتياجات مدخلات هامة لمعظم الخطوات المتبقية في تصميم التدريب. وكما يوضح الشكل (٣-١)، فإن عملية تحديد الاحتياجات ينتج عنها معلومات تتصل بتحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب وكذلك ما يرغبون في التدرب عليه، بما في ذلك المهام التي يرغبون في التدرب عليها إلى جانب المعارف أو المهارات أو السلوكيات أو متطلبات العمل الأخرى. ويساعد تحديد الاحتياجات في تحديد ما إذا كانت الشركة ستعهد بتدريبها إلى مصادر خارجية. أو بعبارة أخرى، هل ستقوم بشراء التدريب من بائع أو جهة استشارية! أم ستقوم بتطويره من خلال مصادرها الداخلية!

شكل (٣-١) أسباب ونتائج تحديد الاحتياجات



إن تحديد ما يحتاج المتدربون إلى تعلمه بدقة يمثل أهمية كبيرة بالنسبة للخطوة التالية في عمليــة تصميم التدريب، وهي تحديد مخرجات وأهداف التدريب. ويســتطلع الفصل الرابــع نتائج وأهــداف التدريب وتهيئة بيئة تدريبية تســمح بحدوثه. ومن خلال تحديد مخرجــات التدريب والمــوارد المتاحة له، يقدم تحديد الاحتياجات أيضا معلومات تســاعد الشركة في اختيار التدريب المناسب أو طريقة التطوير (التي تمت مناقشتها في الجزء الثالث مــن هذا الكتاب). كما أن تحديد الاحتياجات يوفر معلومات حول المخرجات التي ينبغي جمعها لتقييم مدى فعالية التدريب. وسوف تتم مناقشة عملية تقييم التدريب في الفصل السادس.

من ينبغي أن يشارك في تحديد الاحتياجات؟

نظراً لأن الهدف من تحديد الاحتياجات هو تحديد ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب ومــن ثم تحديد الموظفــين الذين يحتاجون لهــذا التدريب والمهام التــي يتطلبها، فمن الضروري أن تضم عملية تحديد الاحتياجات كلاً من المدربين والموظفين. إذ كان المدربون وحدهم في السابق هم من اهتم بعملية تحديد الاحتياجات. وكما تبين في الفصل الثاني، فإنــه من الــضروري أن تضم عملية تحديــد الاحتياجات المديرين في المســتويات العليا، وذلك لأن التدريب أصبح يســتخدم بصورة متزايدة لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويوضح الجدول (٣-١) الأســئلة التي يتعين على المديرين في المستويات العليا والمديرين في المســتويات المتوســطة وكذلك المدربين الإجابة عنها من أجل وضــع التحليل التنظيمي وتحليــل الموظفــين وتحليل المهام. المقصود بالمديرين في المســتويات العليا هم: المديرون والرؤساء التنفيذيين ونواب الرئيس.

جدول (٣-١) الاهتمامات الأساسية للمديرين في المستويات العليا والمديرين في المستويات المتوسطة والمدربين في تحديد الاحتياجات

	المديرون في المستويات العليا	المديرون في المستويات المتوسطة	المدربون
التحليل التنظيمي	- هل التدريب ضروري لتحقيق أهداف العمل؟ كيف يدعم التدريب إستراتيجية العمل؟ ما المخاطر التي تهدد القدرات لدينا؟	- هل ينبغي علي أن أنفق أموال على التدريب؟ كم سأنفق؟ كيف سيساعد التدريب والتطوير على تحقيق أهداف العمل الخاصة بي؟ هل نحافظ على المواهب العليا؟	- هل لدي ميزانية لشراء خدمات التدريب؟ هل سيدعم المدراء التدريب؟
تحليل الموظفين	- ما الوظائف أو وحدات العمل التي تحتاج إلى تدريب؟ ما الذي يحتاج الموظفون إلى التدرب عليه لتحقيق أهداف العمل الخاصة بنا؟	- من الذي يلزمه التدريب؟ المديرون أم المحترفون أم الموظفون؟	- كيف يتم تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب؟
تحليل المهام	- هل تمتلك الشركة موظفين يتمتعون بالمعارف والمهارات والإمكانات أو القدرات المطلوبة للمنافسة في سوق العمل؟	- ما الوظائف التي يحدِث فيها التدريب فارقاً كبيراً في جودة المنتج أو خدمة العملاء؟	- ما المهام التي يتعين على المتدربين التدرب عليها؟ وما المعارف أو المهارات أو القدرات أو السمات الأخرى التي تمثل ضرورة للتدريب؟

وينظر المديرون في المستويات العليا إلى عملية تحديد الاحتياجات من المنظور الأشمل للشركة. فهم لا يوجهون تركيزهم على وظائف معينة، بل يشتركون في عملية تحديد الاحتياجات لتحديد دور التدريب فيما يتعلق بممارسات الموارد البشرية الأخرى في الشركة

(كاختيار الموظفين ونظام المكافآت). أو بعبارة أخرى، يساعد المديرون في المستويات العليا في تحديد ما إذا كان التدريب متصلاً بإستراتيجية عمل الشركة. وإذا ما كان الحال كذلك، يقومون بتحديد نوع التدريب المطلوب. كما يشترك المديرون في المستويات العليا في تحديد وظائف العمل أو وحداته التي تكون بحاجة إلى تدريب (تحليل الموظفين) وكذا تحديد ما إذا كانت القوى العاملة في الشركة تمتلك المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق إستراتيجية الشركة وجعلها تتمتع بميزة تنافسية في سوق العمل. في حين يهتم المديرون في المستويات المتوسطة بشكل أكبر بمعرفة كيفية تأثير التدريب على تحقيق الأهداف المالية للوحدات التي يقومون بالإشراف عليها. ومن ثم فإن التحليل التنظيمي كما يراه المديرون في المستويات المتوسطة يركز على تحديد (١) حجم الميزانية المخصصة للتدريب، (٢) نوعية الموظفين الذين يحتاجون لبرامج التدريب (مثل المهندسين والموظفين الأساسيين المشتركين بشكل مباشر في شراء سلع أو تقديم خدمات)، و(٣) الوظائف التي سيحدث فيها التدريب فارقاً فيما يتعلق بتحسين المنتجات أو خدمة العملاء.

وكما ناقشنا في الفصل الثاني، فإنه يتعين على المدربين (بما في ذلك مديري التدريب ومصمميه) معرفة ما إذا كان التدريب يتماشى مع إستراتيجية العمل الخاصة بالشركة. غير أن الغرض الرئيس للمدربين من اشتراكهم في تحديد الاحتياجات يتمثل في تزويدهم بالمعلومات اللازمة لإدارة وتطوير ودعم برامج التدريب. وتتضمن تلك المعلومات تحديد ما إذا كان من الضروري شراء التدريب أو تطويره داخلياً وكذلك تحديد المهام التي يجب أن يتدرب عليها الموظفون بالإضافة إلى تحديد مدى اهتمام ودعم المديرين في المستويات العليا والمتوسطة لأنشطة التدريب.

عادة ما يشترك المديرون في المستويات العليا في تحديد ما إذا كان التدريب يلبي إستراتيجية الشركة وحينها يقومون بتوفير الموارد المالية المناسبة. ولا يشترك المديرون في المستويات العليا عادة في تحديد الموظفين الذين يحتاجون للتدريب أو المهام التي ينبغي التدريب عليها أو المعارف أو المهارات أو القدرات أو السمات الأخرى اللازمة لإتمام تلك المهام. فهذا هو دور الخبراء، ويقصد بالخبراء الموظفون أو الأكاديميون أو المديرون أو الخبراء الفنيين أو المدربون أو حتى العملاء أو الموردين الذين لديهم دراية واسعة بـ (١) قضايا التدريب بما في ذلك المهام التي سيتم تنفيذها، (٢) المعارف والمهارات والإمكانات اللازمة لأداء المهمة بشكل ناجح، (٣) الأدوات الضرورية و(٤) الظروف المناسبة لتنفيذ

المهمة. وتتمثل أحد القضايا الأساسية بالنسبة إلى الخبراء في التأكد من أن لديهم معرفة واسعة بالمحتوى الذي يجب أن يتضمنه التدريب، كما أنه يتعين أن يكونوا شديدي الواقعية حتى يتمكنوا من إعطاء أولوية للمحتويات الحيوية التي يتعين مناقشتها في الوقت المخصص للموضوع في منهج التدريب. كما يتعين على الخبراء أيضاً أن يمتلكوا معلومات تكون ذات صلة بعمل الشركة ويكون لديهم فهم للغة الشركة وأدواتها ومنتجاتها. ومن ناحية أخرى، لا توجد قاعدة تحدد نوعيات الموظفين الذين يجب تمثيلهم في المجموعة التي تقوم بإجراء تحديد الاحتياجات. ومع ذلك، فمن الضروري أن يكون هناك عينة من شاغلي الوظائف المشتركين في العملية لأنهم يكونون أكثر دراية بالعمل وقد يمثلون عائقاً كبيراً لعملية التدريب إذا لم يشعروا بأنهم أسهموا بمدخلات في عملية تحديد الاحتياجات. ويطلق مصطلح «شاغلي الوظائف» على الموظفين الذين يؤدون وظائفهم في الوقت الحالي.

فعلى سبيل المثال، تقوم شركة نيتج (Netg)، وهي شركة تتخذ من ولاية إيلينوي مقراً لها، بتطوير مناهج التدريب الخاصة بمهارات تقنية معلومات التدريب وتستخدم أكاديميين أو مدربين على دراية بمحتوى الدورات[١٩٣]. ولكي تقوم بتطوير مناهج التدريب، كان على فريق التطوير أن يضم مدير مشروع وواحد أو أكثر من الخبراء ومصمم مناهج يقوم بتحديد الموضوعات التي سيتناولها المقرر ومصمم تدريب يتأكد من أن تطوير المقرر يشمل جميع الجوانب التي يغطيها نموذج تصميم نظام التدريب، بالإضافة إلى مؤلفين ومعدي برامج وفناني جرافيك يقومون بعمل تصميمات المحاكاة التي يتم إدراجها في المقرر. ويرأس الخبراء الموضوعيون جلسة تدريب جماعية لتحديد موضوع المقرر والعناصر المختلفة التي ينبغي تناولها وأهداف المقرر. ويجتمع مصمم التدريب مع الخبراء لمراجعة الأهداف التدريبية. ولكي يبقي الخبراء الموضوعيون على المسار الصحيح، تطلب منهم شركة نيتج لادراسة قيمة المعلومات التي يقومون بتدريسها للمتدربين فحسب، بل الموضوعات التي يفترض أن يعرفوها في نهاية دورة التدريب.

الطرق المستخدمة في إجراء تحديد الاحتياجات:

هناك العديد من الطرق المتنوعة التي تستخدم في إجراء تحديد الاحتياجات، بما في ذلك مراقبة الموظفين أثناء قيامهم بالعمل، واستخدام التقنية الإلكترونية، وقراءة الكتيبات الفنية وغيرها من الوثائق، إجراء مقابلات شخصية مع خبراء موضوعيين، وعقد اجتماعات بين مجموعات التركيز والخبراء، وطلب قيام الخبراء بملء استمارات استبيان معدة لتحديد

المهام والمعارف والمهارات والقدرات وغيرها من الســمات اللازمة للعمل. ويوضح الجدول (٣-٢) مزايا وعيوب كل طريقة.

إن شركة تكســاس إنســترومنتس (Texas Instruments) كانــت تحاول معرفة كيفية تدريب خبراء الهندسة ليتولوا مهمة تدريب المهندسين الجدد[١٩٤]. وعلى الرغم من أن جميع المهندسين كانوا يتمتعون بخبرة فنية إلا أن المشكلة تمثلت في تنوع مستوى الخبرة التدريبية لديهم. فلم يكن لدى بعضهم أية خبرة في مجال التدريس، في حين كان البعض الآخر يقوم بالتدريــس في جامعات محلية. وعندما ظهرت قلة خبرة المهندســين الجدد بصفة مدربين، أصيب كل من المدربين والمتدربين بالإحباط الشــديد. لكن عند تقييم احتياجات التدريب الخاصة بالمهندسين، استخدم متخصصو التدريب والتطوير خمس طرق من الستة الموضحة بالجــدول (٣-٢). فقاموا بجمع معلومات كانت مفيدة لتحليل المهام والتحليل التنظيمي. وتم اســتخدام قوائم دورات التدريب وتقارير المهام لتحديد مهمة قســم الهندسة، كما تم اســتخدام الدورات التدريبية الحالية والســابقة لتطوير المهندسين. وقد تم أيضاً استخدام دراســات الكفاءة وقوائــم مراجعة المشروع لتحديد المهام ذات الصلــة. بالإضافة إلى ذلك تم اســتخدام نظام مراقبة المدربين الجدد وذوي الخبرة في القاعات الدراسية لتحديد نقاط الضعــف والقوة في العروض التقديمية للمدربين (تحليل الموظفين). كما تم إجراء مقابلات شــخصية مــع المدربين والموظفين للتأكد مــن صحة المعلومات التي تــم جمعها من خلال الوثائــق المكتوبة والمســوحات. وهناك مثال آخر على ذلك وهو شركــة بوينج (Boeing) التي نفذت عملية تم اقتباســها من مجال الذكاء الاصطناعي. ويتم مراقبة الخبراء وإجراء مقابلات شــخصية معهم لمعرفة طرق التفكير الخاصة بهم في حل المشكلات ومعالجة عدم اليقين وتقليل المخاطر. ومن ثم فإن ممارســات الخبراء التي تم الكشــف عنها يتم إدراجها في منهج التدريب[١٩٥].

وبالنســبة إلى الوظائف المبتكرة حديثاً، لا يكون المدربون عادة شــاغلين لتلك الوظائف حتــى يمكن الاعتماد عليهم بخصوص تلك المعلومات. فبدلاً من ذلك، قد تتيح المخططات الفنيــة وعمليات المحاكاة ومصممو المعدات معلومات بخصوص متطلبات التدريب ومهام وظــروف العمــل. وبالنســبة إلى الشركات التي قدمــت تقنية حديثة فهنــاك مصدر آخر للمعلومات يتمثل في مكتب المساعدة الذي تنشئه الشركات عادة لتناول المكالمات الخاصة بالمشكلات أو أوجه القصور في التدريب أو أوجه القصور في الوثائق أو من خلال البرمجيات

أو النظــم[١٩٦]. ويمكن لبرنامج إدارة مكتب المســاعدة تصنيف وتعقب المكالمات والأســئلة مــن خلال التطبيق أو المتصل أو البائع. وتيسر إمكانية كتابة تقارير -وهي خاصية يتيحها البرنامج – عملية إنتاج وثائق عن مشــكلات المستخدم وتحديد الأفكار الرئيسة للمكالمات. كــما يعد تحليل تلــك المكالمات مفيداً في تحديــد الثغرات الموجــودة في التدريب. فعلى ســبيل المثال، يمكن تحليل الأنواع الشــائعة من مشكلات المكالمات لتحديد ما إذا كان ذلك بسبب التغطية غير الكافية لهذا الجانب في برنامج التدريب أو عدم كفاية الوثائق المكتوبة ووسائل المساعدة الوظيفية المستخدمة من قبل المتدربين.

جدول (٣-٢) مزايا وعيوب تقنيات تحديد الاحتياجات

التقنية	المزايا	العيوب
المراقبة	• إنتاج بيانات متصلة ببيئة العمل • تقليل فرص تعطل العمل	• تحتاج إلى مراقب ماهر • قد يتأثر سلوك الموظفين كونهم مراقبين من الغير
الاستبيانات	• غير مكلفة • يمكن جمع البيانات من عدد ضخم من الموظفين • يمكن تلخيص البيانات بسهولة	• تتطلب وقت • تحتمل وجود معدلات عائد منخفضة وإجابات غير ملائمة • تفتقر إلى التفاصيل • تقدم فقط معلومات مباشرة عن الأسئلة التي يتم طرحها
المقابلات الشخصية	• جيدة في الكشف عن التفاصيل الخاصة باحتياجات التدريب بالإضافة إلى أسباب وحلول المشكلات • يمكنها الكشف عن القضايا غير المتوقعة التي تطرأ • يمكن تعديل الأسئلة	• تستغرق وقتاً • تتسم بالصعوبة في التحليل • تتطلب محاوراً ماهر • قد تشكل تهديداً للخبراء الموضوعيين • صعوبة جدولتها • يقدم الخبراء الموضوعيون المعلومات التي يعتقدون أنك ترغب في سماعها

مجموعات التركيز	• مفيدة بالنسبة للقضايا المعقدة أو المثيرة للجدل التي قد لا يتمكن موظف واحد أو لا يرغب في استكشافها • يمكن تعديل الأسئلة لاستكشاف القضايا غير المتوقعة	• تستغرق وقتا في التنظيم • يقدم أفراد المجموعة المعلومات التي يعتقدون أنك ترغب في سماعها • قد يتردد أفراد المجموعة في المشاركة إذا كان هناك فروق في الأحوال أو المراكز بين أفراد المجموعة
التوثيق (السجلات والكتيبات الفنية)	• مصدر جيد للمعلومات عن الإجراءات • موضوعي • مصدر جيد لمعلومات المهام الخاصة بالوظائف الجديدة والوظائف التي تكون في طور الابتكار	• قد لا تتمكن من فهم اللغة الفنية • قد تكون المواد قديمة للغاية (بالية)
التقنية الإلكترونية (البرمجيات)	• موضوعية • تقليل فرص تعطل العمل • تتطلب تدخلاً بشرياً محدوداً	• قد تهدد الموظفين • قد يستخدم المديرون المعلومات للعقاب أكثر منها للتدريب • تقتصر على الوظائف التي تتطلب تفاعلاً مع العملاء من خلال الحاسب الآلي أو الهاتف

المصدر:

S. V. Steadham, «Leading to Select a Needs Assessment Strategy,» Training and Development Journal (January 1980): 56 – 61; R. J. Mirabile, «Everything You Wanted to Know about Competency Modeling,» Training and Development (August 1997): 74; K. Gupta, A Practical Guide to Needs Assessment (San Francisco: Jossey-Bass, 1999); M. Casey and D. Doverspike «Training Needs Analysis and Evaluation for New Technologies through the Use of Problem-Based Inquiry,» Performance Improvement Quarterly 18, no. 1 (2005): 110 – 24.

تتوفر التقنية الإلكترونية لمراقبة وتعقب أداء الموظف. وتعد هذه المعلومات مفيدة لتحديد احتياجات التدريب وتقديم تغذية راجعة للموظفين بخصوص نقاط الضعف والقوة في مهاراتهم. ففي مراكز الاتصال، على سبيل المثال، تقدم التقنية تقييماً مستمراً عن الأداء[١٩٧] .

فالموظـف الذي يعكس النظام الإلكتروني فشــله في تحقيق معيــار محدد، مثل تلقي أكثر من خمس مكالمات بشأن مشكلات غير محلولة، يتم إحالته تلقائياً ليتلقى مساعدة وظيفية مناسبة أو برنامج تدريبي. وكما يوضح الجدول (٣-٢) هناك العديد من المميزات للتقنية الإلكترونية، حيــث أنها تقدم تقريراً موضوعياً عن الســلوك، ويمكن تلخيص البيانــات بسرعة ووضعها في صورة تقارير، ولا تتطلب مدرباً أو خبيراً موضوعياً لمراقبة أو مقابلة الموظفين، وتقلل من فرص تعطيل العمل. ورغم ذلك، فإن استخدام التقنية الإلكترونية في تحديد الاحتياجات تكون هي الأنســب لعدد محدود من الوظائف، وهي تلك التي تتطلــب التفاعل مع العملاء من خلال اســتخدام الحاســب الآلي أو الهاتف[١٩٨]. وعلاوة على ذلك لكي تكون التقنية الإلكترونية فعالة، يتعين على المديرين أن يتأكدوا من أن المعلومات تستخدم لتدريب الموظفين وليس لمعاقبتهم. وإلا سيشعر الموظفون أنهم مهددون مما سيؤدي إلى عدم رضاهم وتدويرهم.

نظراً لعدم توفر طريقة تفوق الأخرى في إجراء تقييم للاحتياجات، فعادة ما يتم استخدام طــرق متعددة في آن واحد. وتتنوع الطرق من حيث نوع المعلومات ومســتوى التفاصيل المقدمة. لكن الميزة التي تحققها الاستبيانات هي أنه يمكن جمع المعلومات من عدد هائل من الموظفين. كما أنها تسمح للعديد من الموظفين بالاشتراك في عملية تحديد الاحتياجات. ورغم ذلك، فعند اســتخدام الاســتبيانات يكون من الصعب جمــع معلومات مفصلة عن احتياجات التدريب. غير أن المقابلات الشــخصية أو المكالمات الهاتفية تستغرق الكثير من الوقــت، ولكن يمكن من خلالها تجميــع المزيد من التفاصيل الخاصة باحتياجات التدريب. ومن ناحية أخرى تعد مجموعات التركيز شــكلاً من أشكال المقابلات الشخصية التي تجري مع الخبراء حيث تتضمن مجموعات التركيز تلك مقابلات مباشرة مع مجموعات من الخبراء وتتعلق الأســئلة التي يتم طرحهــا في هذه المقابلات باحتياجات محــددة للتدريب. ومن الــضروري التأكد من صحة نتائج المقابلات والملاحظات، وذلك لأنه قد يكون هناك اختلاف بين ما يدعي الموظفون والمديرون فعله وبين ما يقومون به في الواقع. فعلى ســبيل المثال، كان المؤلف مشــتركاً في مشروع تحديد الاحتياجات لقســم الخدمــات التعليمية في إحدى شركات الخدمــات المالية. وأرادت الشركة أن تحــدد احتياجات التدريب الخاصة بـ ٣٠٠٠ موظــف من بينهم مديرون وموظفون ومدربون إقليميــون في عملية تحديد الاحتياجات. وكان للشركة خمسة مواقع إقليمية موزعة بشكل جغرافي في جميع أنحاء الولايات المتحدة (على سبيل المثال، منطقة الغرب الأوسط ومنطقة الغرب).

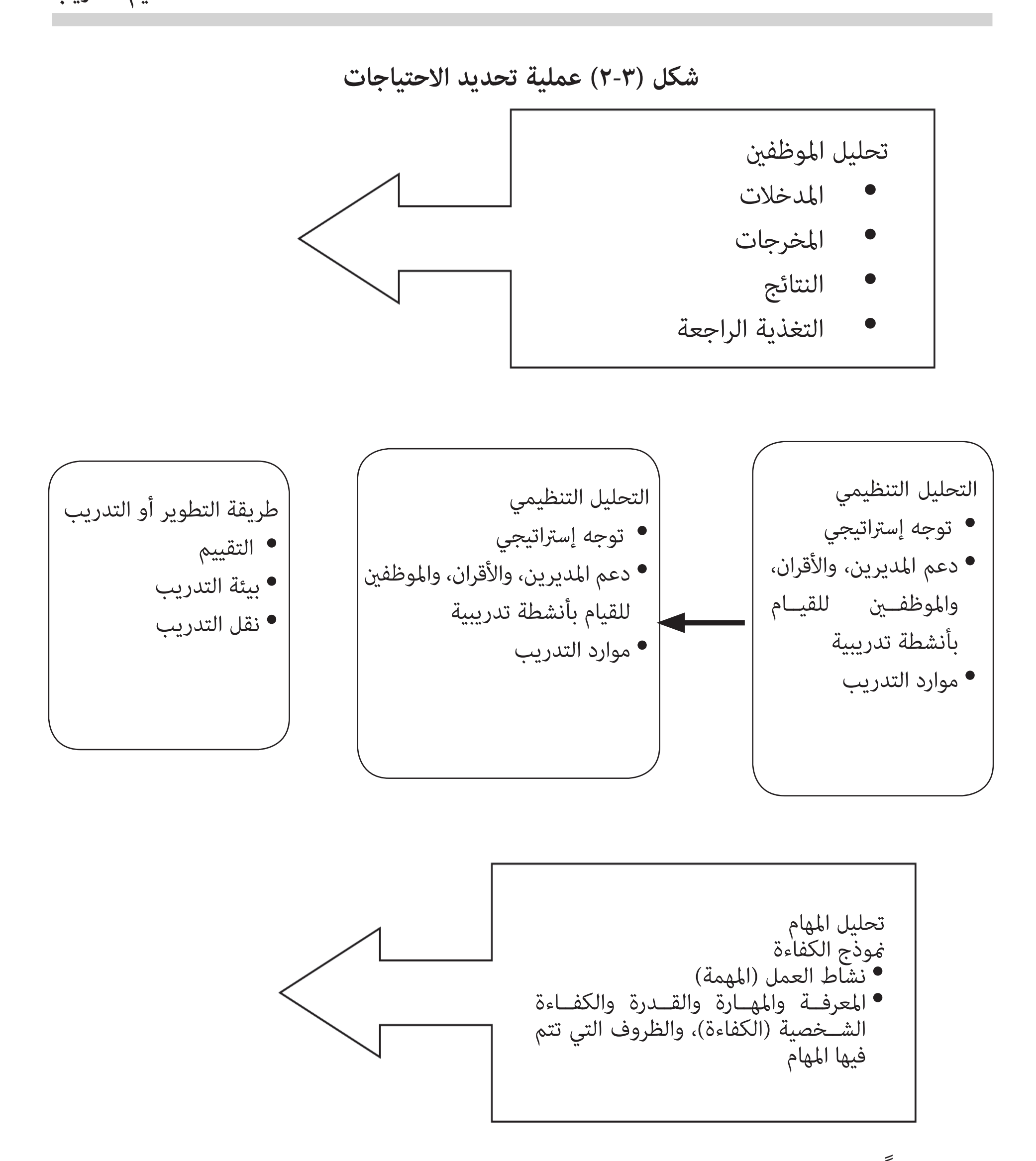
وكان أحـد احتياجات التدريب المحتملة التي حددهـا فريق التدريب الخاص بالشركة تتمثـل في أن الموظفـين لم يكونوا قادرين على اسـتخدام التقنيـات الحديثة مثل الإنترنت للوصول إلى برامج التدريب. وسـاعدت الاسـتبيانات التي تم توزيعها على ٣٠٠٠ موظف في تحديد احتياجات التدريب الخاصة بهم والتي تضمنت أسـئلة حول مهارات اسـتخدام التكنولوجيـا الحديثـة. ونظراً لوجود كمٍ هائـل من المهارات والمهام المتعلقة باسـتخدام التكنولوجيا والتي يصعب إدراجها جميعاً في الاسـتبيان (على سـبيل المثال، كيف تستخدم نظام تشغيل الحاسب الآلي الشخصي ومتصفح الإنترنت والأقراص المدمجة وجداول البيانات الإلكترونيـة)، لذا تم طرح أسـئلة عامة متنوعة -مثـل «إلى أي مدى تعتقد أنك بحاجة إلى التدريـب على اسـتخدام التقنيات الحديثة التي تطبقها الشركـة في محل عملك؟» وقد تم أيضـاً إجـراء مقابلات هاتفية مع عينـة صغيرة من الموظفين لجمع المزيـد من المعلومات التفصيلية عن احتياجات مهارة معينة.

ومع التأكيد المتزايد على إدارة الجودة الشاملة، تستخدم العديد من الشركات معلومات عن ممارسـات التدريب لدى غيرها من الشركات (وهي عملية تعرف بـ المقارنة المعيارية) وذلك للمسـاعدة في تحديد النمط المناسـب من نوع ومسـتوى وتكرار القيـام بالبرنامج التدريبي[١٩٩]. فعلى سبيل المثال، هناك شركات مثل شيفرون (Chevron) وفيدرال إكسبريس (Federal Express) وجي تي إي (GTE) وزيروكس (Xerox) بجانب العديد من الشركات الأخرى تعد أعضاء في منتدى المقارنة المعيارية التابع للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASRD). وتقوم كل شركة بإكمال أداة المسـح المشـترك. ويتضمن المسـح أسـئلة حول تكاليـف التدريب وحجم الفريـق والإدارة والتصميم وتطوير البرنامـج وتقديم التدريب، ويتم تلخيص المعلومات والمساهمة فيها مع الشركات المشاركة.

عملية تحديد الاحتياجات:

يتناول هذا القسـم العناصر الثلاثة لتحديد الاحتياجات وهـي التحليل التنظيمي، وتحليل الموظفين، وتحليل المهام. ويوضح الشكل (٣-٢) عملية تحديد الاحتياجات. وعملياً لا يتم إجراء التحليـل التنظيمي وتحليل الموظفين وتحليل المهام وفق أي ترتيب. وتتوقف مسـألة تخصيص المـال والوقـت للتدريب على نتائج التحليـلات التنظيمية وتحليلات الموظفـين والمهام. وبينما يمكن لأي تحليل منفصل أن يوضح الحاجة إلى التدريب، يتعين على الشركات دراسـة المعلومات المستقاة من الأنواع الثلاثة للتحليلات قبل اتخاذ أي قرار بشأن تخصيص الوقت والمال للتدريب.

شكل (٣-٢) عملية تحديد الاحتياجات



نظراً لأن التحليل التنظيمي يهتم بتحديد ما إذا كان التدريب يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للشركة وما إذا كانت تمتلك الميزانية والوقت والخبرة اللازمة للتدريب (إطار التدريب)، فإنه يتم إجراؤه أولاً. وغالباً ما يتم إجراء تحليل الموظفين وتحليل المهام في الوقت نفسه لأنه من الصعب تحديد ما إذا كانت أوجه القصور في الأداء ناتجة عن عيب في التدريب

بعيــداً عن فهم المهام وبيئة العمل. وقد يشــير التحليل التنظيمــي المبدئي إلى أن الشركة لا ترغــب في إنفاق الموارد المالية على التدريب. ورغم ذلك، إذا أظهر تحليل الموظفين أن هناك عدداً كبيراً من الموظفين يفتقرون إلى المهارة في مجال مهم يتعلق بأهداف عمل الشركة (مثل خدمة العملاء)، قد يقرر المديرون في المستويات العليا إعادة تخصيص موارد مالية للتدريب.

التحليل التنظيمي:

يتضمن التحليل التنظيمي تحديد ما إذا كان التدريب يدعم التوجه الإستراتيجي للشركة وما إذا كان المديرون والأقران والموظفون يدعمون أنشطة التدريب وما هي الموارد المتاحة لــه. ويقدم الجدول (٣-٣) أســئلة يتعين على المدربين الإجابــة عنها في التحليل التنظيمي. كما يجب اســتخدام مزيج من الوثائق والمقابلات أو مجموعات التركيز التي تضم مديرين وأفراداً في العمل التدريبي بهدف الإجابة عن تلك الأسئلة.

جدول (٣-٣) أسئلة ينبغي طرحها في التحليل التنظيمي

- كيف يمكن أن يؤثر محتوى التدريب في علاقة موظفينا بعملائنا؟
- ما الذي يمكن أن يحتاج الموردون أو العملاء أو الشركاء إلى معرفته عن برنامج التدريب؟
- كيف يتوافق هذا البرنامج مع الاحتياجات الإستراتيجية للعمل؟
- هل ينبغي تخصيص موارد المنظمة لهذا البرنامج؟
- ما الذي نحتاج إليه من المديرين والأقران لنجاح التدريب؟
- ما خصائص بيئة العمل التي قد تعرقل التدريب (مثل نقص المعدات وعدم وجود وقت لاكتساب مهارات جديدة)؟
- هل نمتلك خبراء يستطيعون مساعدتنا في تطوير محتوى البرنامج ونتأكد من أننا نفهم احتياجات العمل في حين نقوم بتطوير البرنامج؟
- هل سينظر الموظفون إلى برنامج التدريب على أنه فرصة؟ أم مكافأة؟ أم عقاب؟ أم إهدار للوقت؟
- أي الأفراد أو الجماعات (موظفون، مديرون، بائعون، موردون، مطورو برامج) يكون لديهم مصلحة في رؤية نجاح التدريب؟ ومن نحتاج دعمه منهم؟

المصدر:

F. Nickols, “Why a Stakeholder Approach to Evalutating Training,” Advances in Developing Human Resources (Februay 2005): 121 -134; S. Tannenbaum,”A Strategic View of Oraganizational Training and Learning,” in Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development, ed. K. Kraiger (San Francisco: Jossey-Bass, 2002): 10 -52.

التوجه الإستراتيجي للشركة:

قمنـا في الفصـل الثاني بمناقشـة كيفية تأثير إسـتراتيجية عمل الشركة عـلى التدريب. حيث يؤثر الدور الإسـتراتيجي للتدريب في نوعه ومدى تكـراره وكذلك على كيفية تنظيم مهامه داخل الشركة. وفي الشركات التي يتوقع أن يسـهم التدريب فيها في تحقيق أهداف وإستراتيجيات العمل، يكون حجم الميزانية المخصصة للتدريب ومعدل تكراره أعلى مقارنة بالشركات التي يتم فيها التدريب بشـكل عشوائي أو بدون وجود هدف إستراتيجي. وعلى سـبيل المثـال، من الأرجح أن تقـوم الشركات التي تؤمـن بأن التدريب يضفـي إلى الميزة التنافسـية الخاصة بها أو تلك التي تبنت نظم العمل المرتفع الأداء (على سبيل المثال، فرق العمـل) بتخصيص ميزانيات أكـبر للتدريب وتجري العديد من البرامـج التدريبية، ولذلك تؤثر إسـتراتيجية العمل في نوع التدريب. فعلى سـبيل المثال وكما لاحظنا في الفصل الثاني، فإن الشركات التي تتبنى إستراتيجية تصفية الاستثمارات قد تكون أكثر تركيزاً على استخدام البرامـج التدريبية التي تتعلق بالمسـاعدة في إيجاد وظائـف ومهارات البحث عن وظائف من الشركات التي تتبني مبادرات إسـتراتيجية أخرى. وأخيراً، فكلما كان الدور الإستراتيجي للتدريـب أكبر، كلما كانـت الشركة أكثر قدرة على تنظيم مهام التدريب باسـتخدام نماذج جامعـات الشركات أو نماذج التدريب المدمـج في العمل. حيث تؤكد تلك النماذج على أن التدريب يساعد في حل مشكلات العمل.

دعم المديرين والأقران والموظفين لأنشطة التدريب:

أظهـرت عدة دراسـات أن دعم المديرين والأقران للتدريب يحتـل أهمية كبيرة، وذلك بجانـب حماس الموظفـين ورغبتهم في حضور التدريـب. وتمثل العوامل الرئيسـة لنجاح التدريب توجهاً إيجابياً بين الأقران والمديرين والموظفين نحو المشـاركة في أنشطة التدريب: ومن ذلك رغبة المديرين والأقران في تقديم معلومات للمتدربين عن كيفية تطبيق المعارف والمهارات والسلوكيات التي تعلموها من التدريب على مهام عملهم بشكل أكثر فعالية وكذا الفرص المتاحة للمتدربين لاستخدام محتوى التدريب في وظائفهم[٢٠٠]. فإذا لم تكن توجهات المديرين والأقران مشـجعة، فمن غير المحتمل أن يقوم الموظفون بتطبيق محتوى التدريب في وظائفهم.

موارد التدريب:

مــن الضروري معرفــة ما إذا كانــت الشركة تمتلــك الميزانية والوقت والخــبرة اللازمة للتدريب. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الشركة تقوم بتركيب معدات تصنيع تعمل بتقنيات الحاســب الآلي في أحــد مصانعها، فهناك ثلاث إســتراتيجيات محتملة لــدى الشركة لتوفير موظفين على دراية باســتخدام هذه المعدات بشــكل فعال. أولاً، يمكن للشركة أن تقرر ما إذا كان بإمكانها اســتخدام ما لديها من استشــاريين لتدريب جميع الموظفين وفق ما لدى الشركــة من خبرة وميزانية. ثانياً، يمكن للشركة أن تقرر أنه ســيكون من الأفضل من حيث التكلفــة أن تقوم الشركة بتحديد الموظفين ممن هم على دراية باســتخدام الحاســوب من خلال إجراء اختبارات ودراســة العينات. وبالنســبة لمن يرسب في الاختبار من الموظفين أو يحقق معايير دنيا في عينة العمل فيمكن إعادة توزيعه على وظائف أخرى. ويشــير اختيار تلك الإستراتيجية إلى أن الشركة قد قررت تخصيص مواردها لاختيار الموظفين وتعيينهم بدلاً مــن تدريبهــم. ثالثاً، نظراً لأن مثل تلك الشركة تفتقر إلى الوقــت والخبرة، فقد تقرر شراء التدريب من أحد الاستشاريين.

هناك طريقة أخرى لتحديــد موارد التدريب في الشركات التي لديها نفس العمليات أو الأقسام التي تقع في مختلف أنحاء الدولة أو العالم وهي مشاركة الممارسات. [٢٠١] فعلى سبيل المثال، قامت شركة فايزر للمســتحضرات الدوائية (Pfizer Pharmaceuticals) بتشــكيل «فريــق تعليم إلكتروني» لتعزيز تبادل «أفضل الممارســات» في مجــال التدريب الفني بين مواقع التصنيع الخاصة بها في الولايات المتحدة. واشترك في فريق العمل هذا مديرو تدريب من نيويورك ونيوجيرسي وميسوري ونيبراسكا وإنديانا وبورتو ريكو وبلجيكا، ويجتمع أعضاء الفريق وجهاً لوجه مرة واحدة كل ثلاثة أشــهر، كما يلتقون في اجتماع عبر الهاتف كل ستة أســابيع. وتتمثل أهداف الفريق في: (١) التركيز الشــديد على إستراتيجيات التدريب لدى الشركــة، (٢) تمكين مديري التدريب من متابعة أقرانهم وتبادل ممارســات التدريب، و(٣) وضــع معايــير تدريبية لكل موقع من مواقع التصنيع. وقد قدم الفريق بعض الإســهامات القيمــة التي تضمنت تطوير معيار تدريب لوظيفة مشــغل آلة وطريقة أخرى مكونة من عــشر خطوات لتدريب وتقويم مهارات الموظفين الذين يقومون بصناعة المنتجات الدوائية أو تشــغيل الآلات. واعتمد الفريق في وضعه للمعيار على أحد الممارســات المعمول بها في

أحد مواقع التصنيع. وتمثل إنجاز آخر في أن مندوبي فريق نيويورك وبورتو ريكو وجدوا أن لديهم مواقع عمل متشابهة في مصانعهم، لذا قرروا أن يقوم كل منهم بعمل نموذج لخطة تدريب جديدة ونقل كل نموذج إلى الموقع الآخر.

اختيار مورد أو مستشار:

إذا قررت الشركة شراء برنامج تدريب من استشاري أو مورد بدلاً من أن تقوم بتطويره داخلياً، فمن المهم أن تختار مورداً عالي الجودة. فقد يكون موردو التدريب استشاريين مستقلين أو شركات استشارية أو مؤسسات أكاديمية. وتقوم العديد من الشركات بتحديد الموردين والاستشاريين الذين يمكنهم تقديم الخدمات التدريبية عن طريق استخدام طلبات تقديم عروض[٢٠٢]. وطلب تقديم العروض (RFP) عبارة عن وثيقة تحدد للموردين والاستشاريين المحتملين نوع الخدمة التي تسعى الشركة للحصول عليها وكذلك نوع وعدد المراجع اللازمة وعدد الموظفين الذين هم بحاجة إلى التدريب، وكذا تمويل المشروع وعملية المتابعة المستخدمة لتحديد مستوى القبول والخدمة والتاريخ المتوقع لإتمام المشروع وتاريخ التزام الشركة بقبول الطلبات. وقد يتم إرسال طلب تقديم العروض إلى الاستشاريين والموردين المحتملين عن طريق البريد الإلكتروني أو يتم رفعه على الموقع الإلكتروني للشركة. ويعد طلب تقديم العروض هذا شديد الأهمية لأنه يقدم مجموعة قياسية من المعايير التي يتم بموجبها تقييم جميع الاستشاريين. كما يساعد طلب تقديم العروض هذا في القضاء على الحاجة إلى تقييم الموردين الذين لا يمكنهم تقديم الخدمات المطلوبة.

عادة ما يساعد طلب تقديم العروض هذا في تحديد العديد من الموردين الذين يستوفون المعايير، وتكون الخطوة التالية هي اختيار المورد المفضل. ويوضح الجدول (٣-٤) أمثلة على الأسئلة التي يتم طرحها على الموردين. ويتعين على المديرين والمدربين الاستعلام عن سمعة المورد عن طريق الاتصال بعملاء سابقين ومنظمات مهنية (مثل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير). كما يجب تقييم خبرة الاستشاري، (على سبيل المثال، ما المجال الذي عمل فيه المورد؟)، كذلك يتعين على المديرين مراعاة الخدمات والمواد والرسوم المحددة في عقد الاستشارة. فمثلاً، من المعتاد أن تبقى مواد التدريب والكتيبات والنشرات بحوزة الاستشاري، وإذا أرادت الشركة أن تستخدم تلك المواد في وقت لاحق، فعليها أن تقوم بدفع رسوم إضافية له.

جدول (٣-٤)

• ما مقدار ونوع الخبرة التي تمتلكها شركتكم في تصميم وتقديم التدريب؟ • ما مؤهلات وخبرات فريق العمل لديكم؟ • هل يمكنكم تقديم توضيحات أو أمثلة لبرامج تدريب قمتم بتقديمها؟ • هل يمكنكم تقديم قائمة بعملاء تعاملتم معهم؟ • ما الأدلة التي لديكم على أن البرامج التي تقدمونها ذات فائدة؟ • ما طرق تصميم التدريب التي تستخدمونها؟ • كيف تلبي منتجاتكم أو خدماتكم احتياجاتنا؟

المصدر:

R. Zemke and J. Armstrong, «Evaluting Multimedia Developers,» Training (November 1996): 33 – 38; B. Chapman, «How to Create the Ideal RFP,» Training (January 2004): 40 -43.

ومن المهم أيضاً عند اللجوء إلى استشــاري أو مورد مــن خارج الشركة لتقديم خدمات تدريبيــة أن نضع في اعتبارنا إلى أي مدى ســيتم تهيئة البرنامــج التدريبي حتى يتوافق مع احتياجات الشركة أو ما إذا كان الاستشــاري ســيقوم بتوفير خدمات التدريب وفقاً للإطار العــام الذي يتم تطبيقه على العديد من المنظمات المختلفة. فعلى ســبيل المثال، أخطرت شركة تاورز بيرين (Towers Perrin)، وهي شركة استشارية ناجحة تتخذ من نيويورك مقراً لها، العديد من العملاء بأنها ســتقوم بدراســة شركاتهم بشــكل مفصل وتقدم لهم برنامجاً تدريبياً متنوعاً يتم تهيئته بشــكل يلبي احتياجاتهم. ورغم ذلك تم منح ست شركات (من بينها نيســان الأميركية (Nissan USA) وثومبســون كونسيومر إلكترونكس (Thompson Consumer Electronics) وبنــك هاريــس (Harris Bank)) التوصيــات الثمانية عشرة نفسها (مثل فصل مفهوم العمل الإيجابي عن مفهوم إدارة التنوع)[٢٠٣]!

كم من الوقت يستغرقه المورد أو الاستشاري في تطوير برنامج التدريب؟ الإجابة «يتوقف الأمر على تقديراتهم»[٢٠٤]. فبعض الاستشــاريين يقدرون أن وقت التطوير يتراوح بين ١٠ إلى ٢٠ ساعة لكل ساعة تدريب. بيد أن المحتوى الفني العالي المستوى الذي يتطلب مزيداً من الاجتماعات المتكررة مع الخبراء يمكن أن يضيف ما نســبته ٥٠٪ زيادة في الوقت المخصص. وبالنســبة إلى برامج التدريب التي تســتخدم تقنية جديدة (مثل الأقراص المضغوطة)، قد يتراوح وقت التدريب ما بين ٣٠٠ إلى ١٠٠٠ ساعة لكل ساعة من وقت البرنامج وفقاً لمقدار

الرســوم المتحركة والرســوم البيانية ومقاطع الفيديو والصوت الموجودة في البرنامج، وكذلك الكم المطلوب تطويره من المحتوى الجديد وعدد التمارين التدريبية ونوع التغذية الراجعة التي يمكن تقديمها للمتدربين وعدد الفروع بالنسبة للمجموعات التدريبية المختلفة. ويشير الفصل الثامن بالتفصيل إلى كيفية استخدام التقنيات الجديدة في التدريب.

تحليل الموظفين:

يســاعد هذا النوع من التحليل في تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب، أو بعبارة أخرى، إذا كان الأداء الحالي للموظفين أو الأداء المتوقع منهم يشير إلى حاجتهم إلى تدريب. وقد تنتج الحاجة إلى التدريب عن نقاط الضغط الموضحة في الشكل (٣-١)، والتي تتضمن مشكلات الأداء أو تغيرات في الوظيفة أو اســتخدام تكنولوجيا جديدة. كما يســاعد تحليل الموظفين في تحديد مدى اســتعدادهم للتدريب. ويشــير الاســتعداد إلى التدريب إلى ما إذا كان (١) لدى الموظفين أي خصائص شخصية (قدرات أو توجهات أو اعتقادات أو ودوافع) ضرورية للتدريب على محتوى البرنامج وتطبيقه على العمل و(٢) ما إذا كانت بيئة العمل ســتيسر التدريب ولا تعرقل الأداء. وتتضمن هذه العملية تقييم خصائص الموظفين والمدخلات والمخرجات والنتائج والتغذية الراجعة[٢٠٥]. وتتمثل إحدى نقاط الضغط الأساسية في الأداء الضعيف أو دون المستوى، حيث يُســتدل على المستوى الضعيف من خلال شكاوى العملاء أو معدلات الأداء الضعيف أو الحــالات التي تحدث على رأس العمل مثل الحوادث أو الســلوكيات غير الآمنة. وهناك مؤشر آخر محتمل على الحاجة إلى التدريب، ويتمثل فيما إذا كانت تغيرات العمل مثل المســتويات الحالية للأداء تحتاج إلى التحسن أو إذا كان يتعين على الموظفين إتمام مهام جديدة.

عملية تحليل الموظفين:

يوضح الشكل (٣-٣) عملية تحليل العوامل التي تؤثر في الأداء والتعلم، وتشير خصائص الموظفين إلى معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم وتوجهاتهم، في حين تشير المدخلات إلى التعليمات التي توضح للموظفين ما يتعين عليهم فعله وكيفية وتوقيت القيام به. كما تشير المدخلات إلى الموارد التي تخصص للموظفين لمساعدتهم على القيام بأعمالهم، وقد تتضمن تلك الموارد معدات أو فترات زمنية أو ميزانية. ومن ناحية أخرى تشير المخرجات إلى معايير أداء العمل، في حين تشير النتائج إلى نوع الحوافز التي يتسلمها الموظفون في مقابل أدائهم الجيد. وتشير التغذية الراجعة إلى المعلومات التي يتلقاها الموظفون أثناء تأديتهم لمهامهم.

شكل (٣-٣) عملية تحليل العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين وتعليمهم

الصفات الشخصية:
- المهارات الأساسية
  - قدرات معرفية
  - مستوى القراءة
- الكفادة الذاتية
- الوعي باحتياجات التدريب واهتمامات العمل والأهداف

المدخلات:
- افهم ما الذي ستقوم بفعله وكيفية وتوقيت القيام بذلك.
- قيود ظرفية
- دعم اجتماعي
- فرصة القيام بالمهام

المخرجات:
- توقعات للتدريب والأداء

النتائج:
- المعايير
- المزايا
- المكافات

التغذية الراجعة:
- التكرار
- الخصوصية
- التفاصيل

دافع التعلم ← التدريب ← أداء الوظيفة

المصدر:

G. Rummler, «In Search of the Holy Performance Grail,» Training and Development (April 1996): 26 -31; C. Reinhart, «How to Leap over Barriers to Performance,» Training and Development (January2000): 20 – 24; G. Rummler and K. Morrill, «The Results Chain,» T + D (February 2005): 27 - 35.

ويمكن استخدام المقابلات الشخصية أو الاستبيانات لقياس خصائص الموظفين والمدخلات والمخرجات والنتائج والتغذية الراجعة. فعلى سبيل المثال، تعتقد إحدى شركات توصيل الطرود أن للسائقين الأساسيين دوراً في تقديم تدريب على رأس العمل للموظفين الجدد[٢٠٦]. وبالفعل قامت الشركة بتوظيف ١١٠ سائقين أساسيين، ويتضمن عمل السائق الأساسي مهام القيادة والتوصيل وضبط الحسابات. وقد استفاد السائقون الأساسيون من التدريب الذي جعل عملهم أكثر تشويقاً. كما استفادت الشركة نظراً لأن التدريب على رأس العمل كان غير مكلف نسبياً وفعالاً في ذات الوقت. لأنه غالباً ما كان السائقون يكتشفون أخطاء الأداء بسرعة ويقومون بتصحيحها مع المتدربين الجدد. كما أن هؤلاء السائقين كانوا على دراية بالجوانب الفنية بوظيفة التوصيل جيداً. وعلى الرغم من أن العديد من السائقين الأساسيين مدربون جيدون، إلا أن الشركة اعتقدت أنهم بحاجة إلى تعلم كيفية تدريب وتوجيه السائقين الجدد. ومن خلال المقابلات الشخصية استطاعت الشركة تحديد نوع مهارات التدريب والتوجيه التي يحتاج إليها السائقون البارزون. وتم عمل مقابلات شخصية مع ١٤ سائقاً أساسياً وستة مشرفين ونائبي رئيس إقليميين. واشتملت المقابلات الشخصية التي عقدت مع السائقين الأساسيين على أسئلة مثل:

- ما نوعية المواقف التي تتطلب تدريباً من جانبك؟
- ما الذي يمنعك من أن تكون مدرباً جيداً في عملك؟
- كيف تشجع أو تحفز غيرك من السائقين الأساسيين؟ هل تستخدم حوافز أو مكافآت؟ هل تحاول استخدام أشياء أخرى (مجاملات أو اهتمامات شخصية)؟
- ما الأنواع المشتركة من مشكلات الأداء التي تواجه السائقين الجدد؟
- ما أكبر المشكلات التي واجهتها كمدرب جديد؟ ما الأخطاء التي ارتكبتها؟ ما الدروس التي تعلمتها على مدار الوقت؟
- أخبرني عن تجربة تدريب ناجحة وأخرى غير ناجحة مررت بها.

تم تســجيل وتصنيف التوجهات المتكررة في التدريب. فمثلاً، ارتبطت أســئلة المقابلات الشــخصية حول العقبات التي تواجه التدريب بثلاث موضوعات رئيســة وهي: عدم توفر الوقت اللازم للتدريب وعدم توفــر البيئة المادية (غيار الخصوصية) والعزوف عن تدريب الأقران. وقد تمت تغطية هذه الموضوعات الثلاثة في دورة التوجيه.

تؤثــر خصائص الموظفين والمدخــلات والمخرجات والآثار والتغذيــة الراجعة في دافعية الموظــف للتدريــب. وتتمثل الدافعيــة للتعلم في رغبة المتدرب في معرفــة محتوى برامج التدريــب[٢٠٧]. ويجدر بك أن تلاحظ كيف أن دافعية التدريب قد تتأثر بخصائص الموظفين وبالبيئة. قد لا يكون لديك مشــكلة في فهــم وإدراك محتوى هذا الكتاب، لكنك قد تعيق عملية تدريبك بســبب موقفك من الدورة التدريبيــة. أو بعبارة أخرى، قد تعتقد أن تلك الدورة لن تكون ذات أهمية في حياتك الوظيفية. وقد تكون اشــتركت في تلك الدورة لأنها تلائم جدول أعمالك أو أنها مطلوبة كشــهادة في برنامج المؤهلات العلمية الخاص بك، وقد تعيق بيئة العمل عملية التدريب. فعلى سبيل المثال، قد يكون لديك الدافع للتدريب، لكن بيئة الدراســة المحيطة بك تمنعك من ذلك. ففي كل مرة تســتعد فيها للقراءة أو مراجعة الدروس والكتب قد يكون لدى زملائك في الغرفة حفلة. فحتى لو لم تنضم إليهم، قد تكون الموسيقى صاخبة وتمنعك من التركيز!

لقد وجــدت ماريــوت إنترناشــونال (Marriott International)، وهي سلســلة مطاعم وفنادق شهيرة، أن خصائص الموظفين كان لها تأثير معتبر في معدل نجاح برنامج رفاهية العمل الخــاص بالشركة[٢٠٨]. وتضمن هذا البرنامج تدريب متلقــي الرعاية الاجتماعية على وظائف في فنادق ومطاعم الشركة (وســتناقش تلك البرامج بأنواعها بمزيد من التفصيل في الفصل العاشر). ولم يتمكن العديــد من المتدربين من إتمام برنامج التدريب نظراً للحضور الضعيف الناجم عن رعاية الأطفال القصر أو مشكلات العقاقير أو إساءة معاملة الأزواج أو الأصدقاء. ونتيجة لذلك، وضعــت ماريوت معايير صارمة لاختيار متلقــي الرعاية الاجتماعية لبرنامج التدريب، وتتضمن تلك المعايير ألا يعاني المتدربون لدى الشركة من مشكلات رعاية الأطفال والمواصلات والترتيبات المنزلية. كما تخطط ماريوت لإضافة اختبار تعاطي المخدرات أثناء التدريب حيث إن المتدربين الآن لا يخضعون لاختبار تعاطي المخدرات إلا في بداية التدريب.

وقد أظهر عدد من الدراسات البحثية أن دافعية التدريب متعلقة بالمعارف المكتسبة أو التغير في السلوك أو اكتساب المهارات الناتج عن التدريب[٢٠٩]. وبالإضافة إلى اعتبار العوامل المتعلقة بخصائص الموظفين والمدخلات والمخرجات والنتائج والتغذية الراجعة في تحديد ما إذا كان التدريب هو الحل الأمثل لمشكلات الأداء، فإن على المديرين أيضاً أن يراعوا هذه العوامل قبل اختيار الموظفين الذين سيحضرون برنامج التدريب. وتتعلق تلك العوامل بمدى دافعية الموظفين للتدريب. وتصف الأقسام التالية كل عامل من تلك العوامل وعلاقته بالأداء والتدريب.

خصائص الموظفين:

تشير المهارات الأساسية إلى المهارات التي يتعين على الموظفين أداؤها بنجاح في وظائفهم بالإضافة إلى تعلم محتوى برامج التدريب، وتتضمن المهارات الأساسية القدرات المعرفية ومهارات القراءة والكتابة. فعلى سبيل المثال، من الافتراضات التي يفترضها قائد الدورة، على سبيل المثال، هي أنك تمتلك مستوى القراءة اللازم لفهم الكتاب وغيره من مواد الدورة مثل الصور العلوية الشفافة أو مقاطع الفيديو أو القراءات. وإذا كنت تفتقر إلى مستوى القراءة الأساسي، فقد لا تتعلم الكثير حول محتوى التدريب في هذه الدورة. وكما جاء في الفصل الأول، فإن التوقعات الأخيرة لمستوى المهارات لدى القوى العاملة الأمريكية تشير إلى احتمال أن يضطر المديرون إلى العمل مع الموظفين الذين يفتقرون إلى المهارات الأساسية. ومن الممكن مراجعة القراءة والكتابة لتحديد مستويات المهارات الأساسية لدى الموظفين. ويوضح الجدول (٣-٥) أنشطة مراجعة القراءة والكتابة.

جدول (٣-٥) خطوات إجراء مراجعة القراءة والكتابة

الخطوة الأولى: مراقبة الموظفين لتحديد المهارات الأساسية التي يحتاجون إليها للنجاح في عملهم. وملاحظة المواد التي يستخدمها الموظفون في العمل والمهام التي يقومون بها وعمليات القراءة والكتابة والحساب التي يقوم بها الموظف.
الخطوة الثانية: جمع كل المواد المقروءة والمكتوبة في العمل وتحديد العمليات الحسابية اللازم القيام بها لتحديد المستوى الضروري لإتقان المهارات الأساسية، وتتضمن تلك المواد فواتير ومذكرات ونماذج مثل قوائم المخزون وصيغ الطلبات.
الخطوة الثالثة: إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين لتحديد المهارات الأساسية التي يعتقدون أنها ضرورية للقيام بالوظيفة، مع مراعاة دراسة متطلبات المهارات الأساسية للعمل بنفسك.
الخطوة الرابعة: تحديد ما إذا كان الموظفون يمتلكون المهارات الأساسية اللازمة لنجاح العمل. قم بالربط بين المعلومات التي تم جمعها عن طريق ملاحظة الموظفين ومقابلاتهم وبين تلك الناتجة عن تقييم المواد التي يستخدمونها في عملهم. اكتب وصفاً لكل وظيفة من حيث مهارات القراءة والكتابة والحساب اللازمة لأداء العمل بنجاح.
الخطوة الخامسة: تطوير أو شراء اختبارات تطرح أسئلة تتعلق تحديداً بعمل الموظفين. واطلب من الموظفين إتمام تلك الاختبارات.
الخطوة السادسة: مقارنة نتائج الاختبارات (من الخطوة الخامسة) بوصف المهارات الأساسية اللازمة للعمل (من الخطوة الرابعة). وإذا كان مستوى مهارات القراءة والكتابة والحسابات لا يتلاءم مع المهارات الأساسية اللازمة للعمل، فهناك إذا مشكلة تتعلق بالمهارات الأساسية.

المصدر:

U. S. Department of Education, U. S. Department of Labor, The Bottom Line; Basic Skills in the Workplace (Washington, DC: 1988_: 14 – 15.

ومن المهم أيضاً ملاحظة أن الحصول على دبلومة من مدرسة ثانوية أو على درجة جامعية ليس دليلاً على امتلاك الموظف للمهارات الأساسية. فإذا لم يمتلك المشاركون مهارات القراءة والكتابة والرياضيات الأساسية اللازمة لفهم التدريب، فلن يكونوا قادرين على التدريب ومن ثم لن يقوموا بتطبيق ما تدربوا عليه في وظائفهم (وهي عملية تعرف باسم «النقل» وسيتم مناقشة هذه العملية في الفصل الخامس)، وستكون الشركة قد أهدرت أموالاً على تدريب لم يجد نفعاً. لذا يتعين على المدربين تقييم نقاط القوة والضعف لدى المتدربين قبل تصميم برنامج التدريب. ومن الممكن استخدام نقاط الضعف التي يتم تحديدها في المهارات في تحديد المتطلبات الأساسية التي يحتاجها المتدربون أو يتعين عليهم الحصول عليها قبل الالتحاق ببرنامج تدريبي. كيف يقوم المدربون بتحديد الثغرات الموجودة في المهارات؟[٢١٠] أولاً، يقوم المدربون بجمع معلومات عامة من خلال مواد التدريب المخصصة لوظيفة معينة بجانب توصيفات لتلك الوظيفة. كما يقومون أيضاً بمعاينة الوظيفة حتى يكونوا على دراية جيدة بالمهارات الضرورية. ثم يقوم المدربون بالاجتماع مع الخبراء والموظفين والمديرين والمهندسين أو غيرهم ممن يكون على دراية بالعمل. وبمساعدة الخبراء، يحدد المدربون قائمة بالأنشطة التي تُمارس بانتظام ويقومون بتحديد الأولويات وفقاً لمدى أهميتها. وأخيراً، يحدد المدربون المهارات ومستوياتها اللازمة لأداء الأنشطة أو مهام العمل. فعلى سبيل المثال، على الممرضات أن تراقب التغيرات في حالات المريض وردود أفعاله ومستويات راحته، حيث يتعين عليهم تحديد التفاصيل وتذكرها عند ملاحظة المرضى. وتتطلب تلك الأنشطة مهارات ملاحظة جيدة وعلى المدرب أن يضع اختباراً مناسباً لقياس تلك المهارات. وفي حال إتمام تحليل المهارات، يُجري المدربون تقييم مهارات أساسياً (قبل التدريب) لتحديد الثغرات الموجودة في المهارات التي يتعين عليهم مواجهتها قبل التحاق الموظفين ببرنامج التدريب.

القدرة المعرفية:

تشير البحوث إلى أن القدرة المعرفية تؤثر على التدريب والأداء الوظيفي، حيث تتضمن القدرة المعرفية ثلاثة أبعاد: الفهم اللفظي والقدرات الكمية والعقلية[٢١١]. يشير الفهم اللفظي إلى قدرة الموظف على فهم واستخدام اللغة المنطوقة والمكتوبة. بينما تشير القدرة

الكمية إلى مدى سرعة ودقة الموظف في حل المسائل الرياضية، في حين تشير القدرة العقلية إلى قــدرة الموظف على ابتكار حلول للمشــكلات. وأوضحت البحــوث أن القدرة المعرفية متصلــة بالأداء الناجح في جميع الأعــمال[٢١٢]، وتتزايد أهمية القدرة المعرفية في نجاح العمل كلما أصبح العمل أكثر تعقيداً.

فعلى ســبيل المثال، يحتاج الصراف في الســوبر ماركت إلى مســتوى يتراوح بين المنخفض والمتوســط في تلك الأبعاد الثلاثة للقدرة المعرفية للقيام بعمله بنجاح. ويحتاج طبيب غرفة الطــوارئ إلى مســتويات أعلى مــن الفهم اللفظي والقــدرة الكمية والعقليــة بدرجة تفوق المســتوى المطلوب للصراف. يحتاج الصراف إلى فهم العمليات الحسابية الأساسية (من جمع وطــرح... إلــخ) ليعطي العملاء النقديــة المتبقية لهم بدقة، كما يتعــين على الصراف ابتكار حلول للمشكلات. (فعلى سبيل المثال، كيف يتعامل الصراف مع المواد غير المسعرة التي يريد العميل شراءها؟) كما يتعين على الكاشــير أن يكون قادراً عــلى فهم العملاء والتواصل معهم (الفهــم اللفظي). ويحتاج الطبيب أيضاً إلى القــدرة الكمية لكن بدرجة أعلى. فمثلاً، يتعين عليه عند تعامله مع رضيع يعاني من نوبة مرضية وفي وضع حرج أن يقوم بحســاب الجرعة المناســبة من الدواء (وفقاً للجرعة التي يحصل عليها الشــخص البالغ) لوقف النوبة المرضية، وذلك بعد مراعاة وزن الطفل. كما يتعين على الطبيب أن يكون قادراً على تشــخيص الوضع بسرعــة وتحديــد نوع الإجراءات اللازمة (من فحوصات دم أو إجراء أشــعة ســينية أو عمل معالجة تنفسية)، كذلك يتعين عليه اطلاع والدي المريض بوضوح على عملية العلاج والتعافي.

تؤثر القدرة المعرفية على الأداء الوظيفي وعلى القدرة على اكتســاب المهارات في برامج التدريــب. فإذا افتقر المتدربون إلى المســتوى المعرفي الــلازم لأداء مهام العمل، فلن يؤدوا العمل بشــكل جيد. كذلك قد يؤثر مســتوى القدرات المعرفية للمتدربين في مدى قدرتهم على التعلم الجيد في برامج التدريب[٢١٣]. ويزيد احتمال الفشل في إتمام التدريب أو الحصول على درجات منخفضــة في الاختبارات التي تعقد في نهاية التدريب لقياس مدى ما حصلوه من تعليم لدى المتدربين الذين يمتلكون مستويات متدنية من القدرات المعرفية.

ولتحديــد الموظفــين الذيــن لا يمتلكون قــدرات معرفيــة للنجاح في العمــل أو برامج التدريب، تعقد الشركات اختبارات تحريرية في القدرة المعرفية. فعلى ســبيل المثال، خذ في

اعتبارك الإجراءات التي اتخذتها إدارة الطيران الفيدرالية لتحديد المراقبين الجويين المحتملين الذين سيتمكنون من إتمام التدريب بنجاح[٢١٤]. ونظراً للتقاعدات، اضطرت إدارة الطيران الفيدرالية التي تقوم بتدريب جميع المراقبين الجويين في الدولة إلى استبدال ما يزيد عن ٧٥٪ من ١٤٧١٧ من المراقبين الجويين. ويتطلب عمل المراقبة الجوية مهارات التفكير التحليلي السريع بالإضافة إلى مهارات التواصل القوية. وتقدر إدارة الطيران الفيدرالية أنها أنفقت في الماضي ١٠ ملايين دولار في العام على متدربين لم يحققوا نجاحاً في التدريب، مما أدى إلى مضاعفة تكاليفه. ولتقليل تكاليف التدريب وزيادة عدد المراقبين الجدد والمنتظر منهم تحقيق النجاح، تجري إدارة الطيران الفيدرالية اختبارات جديدة مخصصة لتحديد أفضل الموظفين ذوي المهارات التي بها يصبحون مراقبين جويين ناجحين. ففي السابق كان المراقبون الجويون المحتملون يخضعون لاختبار لياقة ويقضون تسعة أسابيع من التدريب ثم يتم تحويلهم إلى تلقي تدريب على رأس العمل. أما الآن فتجري إدارة الطيران الفيدرالي اختبار قدرات معرفية يستغرق ثماني ساعات ليساعد في تحديد ما إذا كان المتقدمون يمكنهم التفكير على نطاق واسع وما إذا كان لديهم ذاكرة جيدة على المدى القصير والطويل وما إذا كان بإمكانهم العمل جيداً تحت ضغط – وتلك مهارات ضرورية ينبغي أن يتحلى بها المراقبون الجويون الناجحون. وبالإضافة إلى التدريب داخل القاعات الدراسية، يتلقى المراقبون الجويون تدريباً من خلال عمليات محاكاة قائمة على الحاسب الآلي لأبراج مطارات ومراكز مراقبة الطرق التي تقوم بتوجيه الطائرات بين المطارات. ويعد تحديد متطلبات القدرات المعرفية الخاصة بالوظيفة جزءاً من عملية تحليل المهام التي سيتم مناقشتها في وقت لاحق في هذا الفصل.

القدرة على القراءة:

من الممكن أن يؤدي فقدان مستوى القراءة المناسب إلى إعاقة الأداء واكتساب المهارات في برامج التدريب. لذا ينبغي أن يتم تقييم المواد المستخدمة في التدريب للتأكد من أن مستوى قراءة تلك المواد لا يتجاوز المستوى الذي يتطلبه العمل، وتشير القدرة على القراءة إلى مستوى صعوبة المواد المكتوبة[٢١٥]. وعادة ما يتضمن تقييم مستوى القدرة على القراءة تحليل مدى طول الجملة وصعوبة الكلمات المستخدمة.

إذا لم يتواءم مســـتوى قراءة المتدربين مع المســـتوى اللازم لفهم مواد التدريب، فهناك أربعة خيارات متوفرة. أولاً، يمكن للمدربين تحديد ما إذا كان من المجدي تقليل مســـتوى قراءة مواد التدريب أو اســـتخدام مقاطع فيديو أو إجراء تدريب على رأس العمل يشـــتمل على التدريب من خلال المراقبة والممارســـة بدلاً من القـــراءة. ثانياً، يمكن تحديد الموظفين الذين لا يمتلكون مستوى القراءة الضروري من خلال إجراء اختبارات قراءة وإعادة تعيينهم في وظائف أكثر توافقاً مع مســـتوى مهاراتهم. ثالثاً، يمكن للمدربين تحديد الموظفين الذين يفتقدون إلى مهارات القراءة الضرورية وتزويدهم بتدريب مناســـب لعلاج نواحي القصور لديهم، وذلـــك من خلال إجراء اختبارات قراءة. رابعاً، وهو بكل تأكيد الخيار الأكثر تكلفة والأقل قابلية للتحقق ويتضمن الحاجة إلى دراسة طرق تدريب بديلة أو أن يقوم المديرون باختيار بديل آخر غير التدريب. ويشـــترط عند اختيـــار بديل آخر غير التدريب أن يعتمد تعيين موظفين في وظائف معينة وتخصيص الفرص التدريب على أســـاس متطلبات القراءة والحسابات والكتابة وغيرها من متطلبات المهارات الأساسية الأخرى.

تجد العديد من الشركات أن الموظفين يفتقدون المهارات الأساسية اللازمة لإتمام برامج تدريبيـــة بنجاح، فعلى ســـبيل المثال، أثبت برنامج تدريب اســـتمر لمدة ١٨٠٠ ســـاعة أتم موظفون في شركة جورجيا باســـيفيك (Georgia-Pacific)، وهي شركة تصنيع أوراق، عدم فعاليته[٢١٦]، حيث أفاد الموظفون أنهم فهموا محتوى التدريب لكنهم لم يتمكنوا من تطبيق مهام الصيانة بنجاح بمجرد انتهاء التدريب وعودتهم إلى أعمالهم. وفي محاولة لفهم ســـبب فشل التدريب، تم اختبار المهارات الأساسية لدى الموظفين. وأظهرت الاختبارات أن العديد من الموظفين يجدون صعوبة في القراءة والكتابة. لذا لم يتمكنوا من فهم المواد المستخدمة في التدريب، وقد أدى هذا إلى انخفاض مستوى التدريب وأداء وظيفي ضعيف.

لضـــمان امتلاك الموظفين المهارات الأساســـية اللازمة للنجـــاح في التدريب، قامت شركة جورجيا باســـيفيك بتطوير برنامج تدريـــب وأجرت تقييماً للمهارات الأساســـية، وتضمنت الخطـــوة الأولى تقييم (أو قياس) المهارات الأساســـية لدى الموظفـــين، كما خضع الموظفون لاختبار مهارات القراءة والحساب. وقد تم اعتماد جدارة الموظفين لحضور برامج التدريب معتمـــداً عـــلى حصولهم على مســـتوى قراءة بلغ تســـع درجات أو أعلى. أمـــا من لم تبلغ

مســتويات قراءته المستوى التاسع فقد تم توجيهه إلى حضور برنامج تدريب على المهارات الأساسية. ونظراً لأن اهتمام جورجيا باسفيك الرئيسي تمثل في كيفية إقناع الموظفين بحضور التدريب، كان على الشركة ترســيخ الثقة مع الموظفين. فبوجه عام، يخجل الموظفون الذين يفتقدون المهارات الأساسية من الاعتراف بأنهم يواجهون صعوبات ويخشون من أن يفقدوا وظائفهم بســبب فقدانهم لمهارات القراءة والكتابــة. ولتخفيف حدة تلك المخاوف، تلقى الموظفــون نصائــح سرية عن نتائج اختباراتهم، ولم يطلب منهــم البدء في تدريب المهارات الأساسية فور إجراء التقييم، كما أن الشركة لم تضع معلومات بشأن نتائج الاختبار في ملفات الموظفين الشخصية (سواء اجتازوا الاختبار أم أخفقوا فيه).

قامت كلية مجتمع محلية بتوفير تدريب المهارات الأساســية. وقد تم إنشــاء القاعات الدراســية بجوار مصانع جورجيا باســيفيك حتى يتمكن الموظفون من حضور الفصول قبل أو بعــد ورديــات العمل، وقد كان الالتحــاق بتلك القاعات مجانيــاً، والآن أصبحت القوى العاملــة تمتلك المهارات الأساســية اللازمــة. وللتأكد من أن الموظفين الجــدد لا يفتقدون المهارات الأساســية، قامت شركة جورجيا باسيفيك بتغيير معاييرالتوظيف الخاصة بها. فلم تعد الشركة تقبل طلبات أي متقدم لم يدرس برنامجاً معيناً مدته ١٨ شهراً ومكوناً من عدد من الدورات في كلية مجتمع محلية.

وهناك نهج آخر لتحسين المهارات الأساسية وهو دمج تعليم المهارات الأساسية في برامج التدريــب، وأحــد الأمثلة على ذلك هو برنامج التدريب الخــاص بفني الإلكترونيات والذي قامت مؤسســة فورد بتطويره[٢١٧]، حيــث يقدم للموظفين، قبل بدايــة البرنامج، معلومات خاصــة بوظائف فنيي الإلكترونيات، ويتم اطلاعهم على أنهم ســيتعلمون كيف يفكرون في تشغيل وصيانة وإصلاح الأجهزة الإلكترونية المألوفة بالنسبة لهم مثل الكشافات الكهربائية ومــكاوي الشــعر والمصابيح، وقد تم اختيار تلك الأجهزة لأنهــا مفيدة في تقديم الخطوات والمفاهيم الإلكترونية الأساسية.

يتــم تزويد المتدربين بكتاب يغطي مهارات القراءة والكتابة الأساســية اللازمة لقراءة التدريب والمواد المتعلقة بالوظيفة في مجال الإلكترونيات. وتســاعد تمارين الكتاب وأوراق العمل المتدربين عــلى إتقان مهارات «القراءة للعمل» ومهــارات «القراءة للتدريب» التي

تــم تحديدها كما هو مطلوب في أغلب الوظائف[٢١٨]. وتتضمــن مهارات «القراءة للعمل» البحــث عــن المعلومات وقراءتهــا في الكتيبات أو الكتب أو المخططــات (مثل البحث عن معلومــات خاصــة بمواصفات الإصلاح في كتيب فني أو جداول ومخططات المســح الضوئي لتحديد المعلومات). أما مهارات «القراءة للتدريب» فتتضمن قراءة المعلومات لتطبيقها في المســتقبل، مثل قراءة التعليمات الخاصة بكيفية استخدام أحد الأجهزة (مثل إعادة صياغة المعلومة وملخصها).

وبجانب تعلم مهارات القراءة الخاصة بالإلكترونيات، يدرس المتدربون كيفية اســتخدام الإلكترونيات في الكشافات الكهربائية ومصابيح الطاولات. ويقدم الكتاب للطلاب مفاهيم الرياضيــات وتطبيقاتها، بما في ذلك الرموز العلمية اللازمــة لفهم الموجات التي تظهر على عاكس الذبذبات. وقد قام هذا البرنامج التدريبي بإعداد فنيي إلكترونيات أكفاء للوظائف الأولية.

الكفاءة الذاتية:

الكفــاءة الذاتية هي اعتقاد الموظفين بأنهم قادرون عــلى أداء أعمالهم بنجاح أو تعلم محتوى برنامج التدريب، وقد تشــكل بيئة العمل تهديــداً للعديد من الموظفين الذين قد لا يكونون ناجحين في الماضي. فعلى ســبيل المثال، وكما ســترى في الفصل العاشر، قد يفتقر الموظفــون الذين تم تعيينهم من خلال برنامــج الرفاهية في العمل - وهو برنامج مخصص لمســاعدة متلقي الرعايــة الاجتماعية على إيجــاد وظائف - إلى الكفــاءة الذاتية. كما قد تشــكل بيئة العمل تهديــداً للموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً أو تعليماً رســمياً لمدة زمنية أو يفتقــدون التعليــم أو ليس لديهم خبرة على الإطلاق بموضــوع برنامج التدريب. فعلى ســبيل المثال، قد يشــكل موظفو التدريب تهديداً محتملاً عند استخدامهم للأجهزة للقيام بعمليــات تصنيع معتمدة على الحاســب الآلي، ولاســيما إذا ما تم ترهيبهم من اســتخدام التقنية الحديثة وافتقدوا الثقة في قدراتهم على إتقان المهارات اللازمة لاســتخدام الحاسب الآلي. وقد أوضحت البحوث أن الكفاءة الذاتية مرتبطة بالأداء في برامج التدريب[٢١٩]، ويمكن زيادة مستوى الكفاءة الذاتية للموظفين من خلال ما يلي:

١. السماح للموظفين بأن يدركوا أن الغرض من التدريب هو محاولة تحسين الأداء بدلاً من تحديد جوانب ضعفهم.

٢. توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن برنامج التدريب والغرض منه قبل البدء الفعلي فيه.

٣. اطلاع الموظفين على نجاح زملائهم في التدريب وشغلهم وظائف مماثلة في الوقت الحالي.

٤. إمداد الموظفين بتغذية راجعة تنبئهم بأن التدريب تحت سيطرتهم وأن لديهم القدرة والمسؤولية للتغلب على أي صعاب تتعلق بالتعليم يواجهونها في برنامج التدريب.

الوعي باحتياجات التدريب واهتمامات الحياة الوظيفية والأهداف:

لكي يكون لدى الموظفين حافز للتدريب أثناء تلقيهم برامج تدريبية، عليهم أن يدركوا نقاط الضعف والقوة لديهم وكذلك الصلة بين برنامج التدريب وتحسين نقاط الضعف[٢٢٠]. لذا يتعين على المديرين أن يتأكدوا من أن الموظفين على دراية بسبب مطالبتهم بحضور برامج التدريب كما ينبغي أن يتأكد لديهم الرابط بين التدريب وتحسين نقاط الضعف في المهارات أو القصور في المعرفة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال المشاركة في التغذية الراجعة الخاصة بالأداء مع الموظفين أو عقد مناقشات لتطوير الوظائف أو مطالبة الموظفين بعمل تقييم ذاتي لنقاط القوة والضعف في مهاراتهم بجانب فوائد الوظيفة والأهداف. فعلى سبيل المثال، تقوم شركة رينولدز آند رينولدز (Reynolds and Reynolds)، وهي شركة خدمات معلوماتية تتخذ من أوهايو مقراً لها، بإجراء مسوحات لمعرفة آراء موظفي المبيعات عن أنواع التدريب التي يرغبون في تلقيه[٢٢١]. ويطرح المسح أسئلة عن التدريب الإضافي الذي يمكن للشركة أن تقدمه لتحسين فعالية المبيعات وإنتاجيتها والكيفية التي يرغب الموظفون في تلقي التدريب بها. وقد شعر ٦٠٪ من الموظفين أنهم بحاجة إلى مزيد من التدريب على كيفية وضع وتقديم تقديرات ذات مصداقية للعوائد على الاستثمارات في كل حل يقدمونه للعملاء. وكانت جوانب تطوير الموظفين التي رأوا أنها تحتاج إلى تحسين هي: التدريب

على إدارة الوقت والعمل في بيئة إلكترونية واتخاذ قرارات بحل المشــكلات بجانب مهارات الاستماع. وقد فضل أغلب الموظفين تدريب القاعات الدراسية، لكنهم ذكروا أيضاً التدريب من خلال شــبكة الإنترنت أو التدريب على رأس العمل أو من خلال الأقراص المدمجة. وفي ذلك يقوم مدير التدريب الداخلي بمشاركة النتائج مع فرق قيادة المبيعات، بما في ذلك نواب الرئيس ومديرو الخدمات، ويتم اســتخدام النتائج بوصفهــا جزءاً من العملية لغرض وضع أهداف لقسم التدريب.

يرغــب الموظفون، إذا أمكن ذلــك، في أن يتمكنوا من اختيار البرامج التي يتعين عليهم حضورهــا. وعليهم أن يدركوا كيف يتم تنفيذ مهام التدريب الفعلية وذلك لتعزيز دافعية التدريب. وقد أشــارت العديد من الدراســات إلى أن منح المتدربين إمكانية اختيار البرامج التي يحضرونها ثــم احترام تلك الاختيارات يزيد من دافعيتهم للتدريب، أما منح الموظفين إمكانية الاختيار دون احترام تلك الاختيارات فيؤدي إلى إضعاف دافعيتهم للتدريب[٢٢٢].

المدخلات:

تعــد تصورات الموظفين عن خاصيتين من خــواص بيئة العمل - القيود الظرفية والدعم الاجتماعي – من محددات الأداء والدافعية نحو التدريب. وتتضمن القيود الظرفية فقدان الأدوات والأجهزة المناســبة والمواد والإمدادات ودعم الميزانية والوقت، في حين يشير الدعم الاجتماعي إلى رغبة المديرين والأقران في تقديم تعزيزات وتغذية راجعة[٢٢٣]. فإذا ما امتلك الموظفون المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكيات اللازمة للعمل لكنهم يفقدون الأدوات والأجهزة المناسبة اللازمة، فإن أداءهم سيكون غير كافٍ.

ولضمان تعزيز بيئة العمل لدافعية المتدربين للتدريب، فعلى المديرين اتخاذ الخطوات التالية:

١. توفــير مواد ووقت ومعلومات متعلقة بالوظيفة ومســاعدات أخرى خاصة بالعمل يحتاجها الموظفون لاســتخدام مهارات أو ســلوكيات جديدة قبل المشاركة في برامج التدريب.

٢. التحدث بإيجابية عن برامج تدريب الشركة أمام الموظفين.

٣. تشجيع الموظفين وإخبارهم بأنهم يؤدون عملاً جيداً عند تطبيقهم لمحتوى التدريب في عملهم.

٤. تشجيع أفراد مجموعات العمل على المشاركة بعضهم مع بعض في محاولة استخدام مهارات جديدة في العمل من خلال طلب التغذية الراجعة ومشاركة خبرات التدريب والمواقف التي يكون محتوى التدريب فيها ذا قيمة.

٥. تزويد الموظفين بالوقت والفرص المناسبة لممارسة وتطبيق مهارات أو سلوكيات جديدة في أعمالهم.

المخرجات:

قد يكون معدل أداء الوظيفة ضعيفاً أو دون المستوى لأن الموظفين لا يعلمون مستوى الأداء المتوقع منهم. فعلى سبيل المثال، قد لا يدرون بمعايير الجودة الخاصة بالسرعة أو درجة تهيئة الخدمة لتفي بمطالب شخصية محددة. إذ قد يمتلك الموظفون المعرفة والمهارات والتوجهات اللازمة لأداء العمل، ومع ذلك يفشلون في أدائه لأنهم لا يدركون معايير الأداء. ويعد عدم الوعي بمعايير الأداء أحد مشكلات التواصل، لكنها ليست مشكلة معضلة فيمكن للتدريب حلها.

ويعد فهم الحاجة إلى الأداء أحد ضروريات التدريب؛ إذ يتعين على المتدربين فهم ما الذي يتوقع منهم تعلمه في برنامج التدريب على وجه الخصوص. وللتأكد من أن المتدربين يتقنون محتوى التدريب بالمستوى المطلوب، يتعين عليهم أن يدركوا مستوى الكفاءة المتوقع منهم. فعلى سبيل المثال، يرتبط مستوى الكفاءة بالنسبة إلى المهام بمدى قدرة الموظفين على القيام بعملهم بشكل جيد، في حين يرتبط مستوى الكفاءة بالنسبة إلى المعرفة بالدرجة التي يحصل عليها المتدرب في اختبار تحريري. وتعد معايير الأداء أو مستواه جزءاً من أهداف التدريب (تستعرض مناقشتها في الفصل الرابع).

النتائج:

إذا لم يقتنع الموظفون بأن المكافآت والحوافز التي يحصلون عليها نظير أدائهم كافية، فمن غير المحتمل أن يحققوا معايير الأداء حتى إذا كانوا يمتلكون المعرفة أو السلوكيات

أو المهــارات أو التوجهات الضرورية، وكذلك قد تشــجع أعــراف مجموعة العمل الموظفين عــلى ألا يحققوا معايير الأداء. حيث تشــير تلك الأعراف إلى معايير الســلوك المقبولة لدى أفراد مجموعة عمل. فعلى ســبيل المثال، قام عــمال تحميل وتفريغ الأمتعة من الطائرات بمطارات شركة نورث ويســت الجوية (Northwest Airlines) بالتباطؤ في عملهم بشــدة وذلــك في فترة إجراء مفاوضات بخصوص عقود عملهم مــع الشركة، ونتيجة لذلك، تأخرت الكثــير من رحلات المســافرين. وقــد كان لدى عمال تحميل وتفريــغ الأمتعة من المعرفة والمهارات والســلوك ما يمكنهم من تفريغ الطائرة بشــكل أسرع، لكنهم تباطؤوا في العمل بهدف إرســال رســالة للإدارة مفادها أن خطوط الطيران ليس بوسعها أن تعمل بفعالية إذا لم تفِ بمتطلباتهم التعاقدية.

قــد تؤثر النتائج عــلى عملية التدريــب في البرامج التدريبية؛ إذ يمكــن تعزيز دافعية الموظفين للتدريب من خلال تعريفهم بالفوائد المهنية والشخصية والوظيفية المحتملة التي قد يحصلون عليها نتيجة لحضورهم التدريب وتعلم محتوى البرنامج التدريبي. قد تتضمن تلــك الفوائــد التدريب على طريقة أكثر فعالية لتنفيذ عملية ما أو إجراء، إنشــاء اتصالات مــع غيرهم مــن الموظفين بالشركة (ويعرف أيضاً بالتواصــل)، أو زيادة فرصتهم في مواصلة العمــل في وظائــف أخرى في الشركــة. ومن المهم أن يكون التواصل بــين المدير والموظفين بخصوص الفوائد المحتملة واقعياً، ويمكن أن تعيق التوقعات غير المتحققة دافعية الموظفين للتدريب[٢٢٤].

التغذية الراجعة:

قد تظهر مشــكلات الأداء عندما لا يتلقى الموظفــون تغذية راجعة عن مدى تحقيقهم لمعايير الأداء. وقد لا يكون التدريب هو الحل الأمثل لهذا الشــكل من المشــكلات لو أدرك الموظفــون ما ينبغي عليهم القيام بــه (المخرجات)، لكنهم لم يفهموا مدى قرب أدائهم من المعايــير المطلوبة. ومن ثم يحتاج الموظفــون إلى تغذية راجعة محددة ومفصلة عن الأداء الفعال وغير الفعال. وحتى يحقق الموظفون المعيار المســتهدف، فإنه ينبغي إرسال تغذية راجعة بشكل منتظم، وليس فقط أثناء تقييم الأداء السنوي.

في الفصل الرابع يتم مناقشة دور التغذية الراجعة في التدريب بشيء من التفصيل، وهنا ينبغــي أن يؤخذ في الاعتبار أن التغذية الراجعة مهمة للغاية في تشــكيل مهارات المتدربين وسلوكياتهم.

تقرير ما إذا كان التدريب هو الحل الأمثل:

حتى يتســنى تحديد ما إذا كان التدريب هو الحل اللازم لمشكلة الأداء، فإنه ينبغي أن يقــوم المديرون بتحليل خصائص القائمين بالمهــام والمدخلات والمخرجات والنتائج والتغذية الراجعة. لكن كيف يمكن عمل ذلك؟[٢٢٥] ينبغي على المديرين تقييم ما يلي:

١. هل تعد مشكلة الأداء مهمة؟ هل يمكن أن يكلف الشركة مبلغاً مالياً ضخماً نتيجة لفقدان إنتاجية أو عملاء؟

٢. هل يدرك الموظفون كيفية الأداء بفعالية؟ ربما لم يتلقوا تدريباً في الســابق أو تلقوا منه القليل أو أن ما تلقوه من تدريب كان غير فعال (تعد هذه المشكلة خاصية من خصائص الموظفين).

٣. هل بمقدور الموظفين أن يظهروا المعرفة الصحيحة أو الســلوك الســليم؟ قد يكون الموظفــون تدربــوا لكنهــم لم يســتخدموا محتــوى التدريب بشــكل منتظم أو لم يســتخدموه مطلقاً (المعرفة والمهارات، إلخ) في نطاق وظائفهم (وتعد تلك مشــكلة تتعلق بالمدخلات).

٤. هل كانت توقعات الأداء واضحة (المدخلات)؟ هل كانت هناك ثمة معوقات للأداء مثل استخدام أجهزة وأدوات معيبة؟

٥. هل ظهرت نتائج إيجابية لأداء جيد؟ ألم تخصص مكافأة للأداء الجيد؟ فعلى سبيل المثال، إذا لم يقنع الموظفون بالمقابل المخصص لهم، فقد يشجعهم زملاؤهم أو اتحاد ما على أن يبطئوا معدل إنجاز مهامهم (ويتضمن ذلك نتائج).

٦. هل تســلم الموظفون تغذية راجعة في وقت مناســب وذات صلة بأعمالهم ودقيقة وبناءة ومحددة (موضوع التغذية الراجعة)؟

٧. هــل تعد الحلــول الأخرى-مثل إعــادة تصميم الوظيفة أو نقــل موظفين لوظائف أخرى-غالية جداً أو غير واقعية؟

إذا افتقــد الموظفــون المعرفة والمهــارة اللازمة للقيام بمهامهم في حــين كانت العوامل الأخــرى مرضية، فإن التدريب يكون مطلوباً. لكــن إذا كان لدى الموظفين المعرفة والمهارة لأداء مهامهم لكــن المدخلات أو المخرجات أو العواقب أو التغذية الراجعة غير كافية، فإن التدريب قد لا يكون هو الحل الأمثل. فعلى سبيل المثال، لو كان ضعف نتائج الأداء يعود إلى خلــل الأجهزة فلا يمكن للتدريب أن يحل تلك المشــكلة لكن الحــل في تلك الحالة هو إصــلاح تلك الأجهزة. في حين إذا كان مصدر ضعف نتائج الأداء هو عدم التغذية الراجعة، فقــد لا يحتاج الموظفــون للتدريب، لكن مديريهم قد يحتاجــون إلى التدريب على كيفية إعداد تغذية راجعة خاصة بالأداء!

من المهم أيضاً اعتبار العلاقات بين مسألة وظيفية هامة (مشكلة أو فرصة مهمة لتحقيق نجاح وظيفة ما داخل الشركة)، ومسألة عملية مهمة (مشكلة أو فرصة مهمة لتحقيق نجاح عملية تجارية)، ومســألة تجارية هامة (مشــكلة أو فرصة مهمة لتحقيق نجاح الشركة)[٢٢٦]. ولو كانت تلك المســائل الثلاث مرتبطة ببعضها البعض، للــزم وضع التدريب كأولوية عليا وذلك لأنه ســيكون له عظيم الأثر على مخرجات ونتائج العمــل بل قد يتلقى دعماً إدارياً أكبر. يبين الجدول (٣-٦) العلاقات بين المســائل الوظيفية الهامة والمســائل العملية المهمة والمســائل التجارية الهامة بالنســبة إلى مندوب المبيعات. وقد نتج هذا التحليل من طلب المدير الأعلى الذي أشار إلى حاجة مندوبي المبيعات إلى المزيد من التدريب ذلك أن طلبيات المبيعات غير الكاملة كانت ترفع باستمرار إلى قسم الإنتاج.

تحليل المهام:

ينتج عن تحليل المهام وصف لأنشطة العمل بما في ذلك المهام التي يؤديها الموظف إلى جانــب المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإتمام تلك المهام. وتعرف الوظيفة بأنها مركز معــين يتطلب إتمام مهام معينــة (الوظيفة المقدمة كمثال في جدول ٣-٧ هي وظيفة عامل صيانة كهربائية)، وتمثل المهمة نشــاط الموظف في وظيفة محــددة. ويبين الجدول (٣-٧)

مهــام متعددة لوظيفة عامل الصيانة الكهربائيــة، وتتضمن تلك المهام تغيير لمبات الإضاءة والمخــارج الكهربائية ومفاتيــح الإنارة. ولإتمام القيام بتلك المهــام، لابد أن يتمتع الموظف بمســتويات محددة من المعرفة والمهارة والقدرة بالإضافة إلى اعتبارات أخرى (وهو ما يشار إليــه بـ KSAOs). تتضمن المعرفة الحقائق أو الإجراءات (الخصائص الكيميائية للذهب). في حين تشير المهارة إلى الكفاءة في إنجاز المهمة (مثل مهارة التفاوض ومهارة إقناع موظف آخــر بالقيام بعمــل معين). أما القدرة فتتضمن القدرات العقليــة والبدنية اللازمة لإنجاز المهمــة (مثل القدرة المكانية وهي القدرة على رؤية العلاقة بين الأشــياء في الحيز المادي). أمــا الاعتبارات الأخرى فتشــير إلى الظروف التي وفقاً لها يتم إنجــاز المهام. وتتضمن تلك الظــروف تحديد الأجهزة والبيئة التــي يعمل فيها الموظف (مثل الحاجــة إلى ارتداء قناع أكســيجين والعمل في ظروف درجات الحرارة العالية للغايــة) والقيود الزمنية لأداء المهمة (مثل المواعيد النهائية لتسليم الأعمال) واعتبارات الأمان أو معايير الأداء.

جدول (٣-٦) مثال على العلاقات بين المسألة الوظيفية المهمة والمسألة العملية المهمة والمسألة التجارية المهمة

المسألة الوظيفية المهمة	المسألة العملية المهمة	المسألة التجارية المهمة
النتائج المرجوة	النتائج المرجوة	النتائج المرجوة
عدم وجود صيغ طلبيات غير مكتملة	وقت دورة الطلب ٣ أيام	سهم السوق ٦٠٪
١٠٠٪ طلبيات دقيقة		
النتائج الحالية	النتائج الحالية	النتائج الحالية
١٠٪ صيغ طلبيات غير مكتملة	وقت دورة الطلب ٣٠ يوماً	سهم السوق ٤٨٪
٨٣٪ طلبات دقيقة		

المصدر:

G. A. Rummler and K. Morrill، "The Results Chain، " T+D (February 2005): 27-35.

جدول (٣-٧) نماذج لبنود من استبيانات تحليل مهام عامل الصيانة الكهربائية

مهمةs#	وصف المهمة	معدل تكرار الأداء	الصعوبة	الصعوبة
١٩٩-٢٦٤	تغيير لمبة إضاءة	٠١٢٣٤٥	٠١٢٣٤٥	٠١٢٣٤٥
١٩٩- ٢٦٥	تغيير مخرج كهربائي	٠١٢٣٤٥	٠١٢٣٤٥	٠١٢٣٤٥
١٩٩- ٢٦٦	تركيب كشافات ضوئية	٠١٢٣٤٥	٠١٢٣٤٥	٠١٢٣٤٥
١٩٩- ٢٦٧	تغيير مفتاح إضاءة	٠١٢٣٤٥	٠١٢٣٤٥	٠١٢٣٤٥
١٩٩ – ٢٦٨	تركيب مفتاح قطع دائرة جديد	٠١٢٣٤٥	٠١٢٣٤٥	٠١٢٣٤٥
معدل استمرارية الأداء الأهمية الصعوبة				
٠= أبداً	١ = مهمل	١ = الأسهل	٥ = دائماً	٥ = الأصعب

المصدر:

E. F. Holton III and C. Bailey، "Top to Bottom Curriculum Redesign، " Training and Development (March 1995): 40-44

لا ينبغـــي أن يُجري تحليل المهام إلا بعد أن تتقرر رغبة الشركة في تخصيص وقت ومال للتدريب بناء على التحليل التنظيمي. وقد نتســاءل عن ســبب ذلك؟ فنجد أن سبب ذلك اســتهلاك تحليل المهام للوقــت بجانب أنه عملية مملة تتضمن الالتــزام بجمع معلومات وملخصها من كثير من موظفين متنوعين في الشركة متضمناً ذلك المديرين وشاغلي الوظائف والمدربين، وهو ما يستغرق كثيراً من الوقت.

الخطوات المتبعة في إجراء تحليل المهام:

يتضمن تحليل المهام أربع خطوات[٢٢٧]:

١. اختيار وظيفة أو وظائف لتحليلها.

٢. وضع قائمة تمهيدية بالمهام المنجزة بخصوص الوظيفة من خلال (١) إجراء مقابلات شخصية ومراقبة الموظفين ذوي الخبرة ومديريهم و(٢) التحدث مع غيرهم ممن قاموا بإجراء تحليل المهام.

٣. اعتماد القائمة التمهيدية للمهام أو التأكيد عليها، وتتضمن تلك الخطوة وجود مجموعة من الخبراء (من الموظفين والمديرين إلخ) ليقوموا بالإجابة عن أسئلة متنوعة تتعلق بالمهام أثناء اجتماع أو في شكل تقرير مكتوب. ونوعية الأسئلة التي يمكن طرحها تتضمن ما يلي: إلى أي مدى يتكرر إنجاز تلك المهمة؟ كم من الوقت يستغرقه إنجاز كل مهمة؟ إلى أي مدى تكمن أهمية المهمة في إنجاز الوظيفة بشكل ناجح؟ ما مدى صعوبة فهم المهمة؟ هل يُتوقع من الموظفين المبتدئين إنجاز المهمة؟

يقدم الجدول (٣-٨) نموذجاً لاستبيان عن تحليل المهام، وتستخدم تلك المعلومات لتحديد المهام التي سيتم التركيز عليها في برنامج التدريب. ولابد أن يحدد الموظف أو اللجنة التي تجري تحديد الاحتياجات مستوى التقييم من خلال الأبعاد الذي ستحدد ضرورة إدراج المهمة ضمن برنامج التدريب.

جدول (٣-٨) نموذج استبيان عن بيان مهام

الاسم التاريخ

الوظيفة

من فضلك قيِّم كلاً من بيانات المهام طبقاً لثلاثة عوامل: (١) أهمية المهمة

بالنسبة للأداء الفعال، (٢) معدل تكرار أداء المهمة، و(٣) مستوى الصعوبة المطلوب تفعيله في المهمة. استخدم المقاييس التالية في وضع تقديراتك.

الأهمية

٤ = للمهمة أهمية كبيرة في تحقيق أداء فعال

٣ = للمهمة أهميتها لكنها ليست بالجوهرية لأداء فعال

٢= للمهمة بعض الأهمية للأداء الفعال

١ = ليس للمهمة أي أهمية للأداء الفعال ٠ = لا تؤدي المهمة على الإطلاق

معدل تكرار أداء المهمة

٤ = تؤدى المهمة مرة في اليوم

٣ = تؤدى المهمة مرة في الأسبوع

٢= تؤدى المهمة مرة واحدة كل بضعة شهور

١= تؤدى المهمة مرة أو مرتين في العام

٠ = لا تؤدي المهمة على الإطلاق

الصعوبة

٤ = يتطلب الأداء الفعال للمهمة خبرة سابقة واسعة و/أو تدريباً (١٢-١٨ شهراً أو أكثر).

٣ = يتطلب الأداء الفعال للمهمة حداً أدنى من الخبرة السابقة والتدريب (٦ -١٢ شهراً).

٢ = يتطلب الأداء الفعال للمهمة مدة بسيطة من تدريب وخبرة مسبقة (١ – ٦ أشهر).

١ = لا يتطلب الأداء الفعال للمهمة تدريباً مسبقاً بشكل محدد و/أو خبرة.

٠= لا تؤدي تلك المهمة.

المهمة الأهمية معدل تكرار أدائها الصعوبة

١- ضمان إجراء أعمال الصيانة على الأجهزة والأدوات وأجهزة ضبط الأمان.

٢- مراقبة أداء الموظفين

٣- جدولة الموظفين

٤- استخدام برنامج إحصائي على الحاسب الآلي

٥- مراقبة التغيرات التي يتم إجراؤها في العمليات باستخدام طرق إحصائية.

ينبغي تخصيص برامج تدريبية بشــأنه المهام ذات الأهمية التي تؤدي بشــكل منتظم ويتراوح مستوى صعوبتها بين المستوى المتوسط والمستوى العالي. في حين أن المهام التي لا تمثل أهمية كبيرة ولا تؤدى بشكل منتظم لا ينبغي تخصيص تدريب بشأنها. فمن الصعب على المديرين والمدربين أن يقرروا تخصيص برامج تدريبية للمهام ذات الأهمية والتي تؤدى بشــكل غير منتظم وتتطلب حداً أدنى من الصعوبة. وعلى المديرين والمدربين أن يقرروا ما إذا كانت المهام الأساسية – بغض النظر عن مدى تكرار القيام بها بشكل منتظم أو مستوى صعوبتها – سيتم تخصيص تدريب بشأنها أم لا.

بمجرد تحديد المهام، يصبح من المهم تحديد المعرفة أو المهارات أو القدرات الضرورية للقيام بكل مهمة بشكل ناجح، ويمكن جمع تلك المعلومات من خلال المقابلات الشخصية والاستبيانات. استرجع مناقشة هذا الفصل عن تأثير القدرات على التدريب. تمثل المعلومات الخاصة بمتطلبات المهارات الأساسية والقدرة المعرفية أهمية قصوى في تحديد ما إذا كانت مستويات معينة من المعرفة والمهارات والقدرات ستكون بمثابة متطلبات أساسية للالتحاق ببرنامــج التدريــب (أو الوظيفــة) أو أن التدريب المكمل الخاص بالمهــارات الضمنية يعد ضرورياً. ولتحقيق أغراض التدريب، تعد المعلومات الخاصة بمدى صعوبة اكتساب المعارف والمهارات والقدرات مهمة، ويكون الوضع كذلك سواء كان من المفترض أن يكتسب الموظف تلك المعارف أو المهارات أو القدرات قبل تولي الوظيفة أم لا[٢٢٨].

يلخص الجدول (٣-٩) النقاط الأساسية اللازم تذكرها بخصوص تحليل المهام.

مثال على تحليل المهام:

كل خطــوة من خطوات تحليل المهام الأربع يمكن قراءتهــا من خلال عرض هذا المثال المعد عن شركة مرافق. تم تكليف المدربين بتطوير نظام تدريبي في ســتة أشــهر[٢٢٩]. وكان غرض البرنامج تحديد المهام والمعرفة والمهارات والقدرات واعتبارات أخرى تعمل كأســاس في وضع أهداف برنامج التدريب وخطط الدورة.

تضمنت المرحلة الأولى من المشروع تحديد المهام المحتملة لكل عمل في نطاق الصيانة الكهربائية للمرفق، وقد تم تنفيذ الخطوات الإجرائية واستخدام قوائم الأجهزة والمعلومات المقدمة من خبراء موضوعيين لتشكيل المهام. وقد تضمن فريق الخبراء المديرين والمدربين وكبار الفنيين، وقد تم دمج المهام في شكل استبيان تم توجيهه لكل الفنيين في إدارة الصيانة

الكهربائية. واشـــتمل هذا الاســـتبيان على ٥٥٠ مهمة. يبين الجدول (٣-٧) نماذج من بنود الاســـتبيان الخاصة بعمل الصيانة الكهربائية. وقد طُلب مـــن الفنيين أن يُقيموا كل مهمة من منظور الأهمية والصعوبة وتكرار الأداء، وقد اشـــتمل مقياس التكرار على التقييم صفر. وأشـــار التقييـــم صفر إلى أن الفني الـــذي يقوم بتقييم المهمة لم يقم في الســـابق بأداء تلك المهمة، وبالنسبة إلى من قيّم المهمة بالتقييم صفر من الفنيين فلم يطلب منه تقييم صعوبة المهمة وأهميتها.

تم تطوير برنامج حاســـوبي خصيصاً لتحليـــل التقييمات التي تم التوصل إليها من خلال الاستبيان، وكان المطلب الأساسي المستخدم في تحديد ما إذا كانت المهمة بحاجة إلى تدريب هـــو تقييـــم الأهمية. فالمهمة التي تحصل على تقييم «مهمة جـــداً» يتم تصنيفها على أنها بحاجـــة إلى تدريـــب بغض النظر عن معـــدل تكرار أدائها أو صعوبتهـــا. أما إذا ما حصلت المهمة على تقييم «متوســـطة الأهمية» لكنها صعبة، فيتم تصنيفها أيضاً لتكون بحاجة إلى تدريب، أما المهام التي تحصل على تقييم «غير مهمة» لكنها ليست صعبة أو تؤدى بشكل غير منتظم فلم يتم تخصيصها بوصفها مهمة تحتاج إلى برنامج تدريبي.

تمت مراجعة قائمة المهـــام المخصصة للتدريب من قبل خبراء موضوعيين بهدف تحديد مـــا إذا كانت تلـــك القائمة قد قدمت وصفاً دقيقاً للمهـــام الوظيفية، وكانت النتيجة وجود قائمة تضم ٤٨٧ مهمة.

جدول (٣-٩) النقاط الأساسية اللازم تذكرها عند إجراء تحليل المهام

يتعين أن يحدد تحليل المهام ما يقوم الموظفون بأدائه فعلياً وما ينبغي عليهم القيام به في وظائفهم.
يبدأ تحليل المهمة بتقسيم المهمة إلى واجبات ومهام.
استخدم أكثر من طريقتين لجمع المعلومات الخاصة بالمهمة بهدف زيادة صحة التحليل.
حتى يكون تحليل المهمة مفيداً، ينبغي جمع المعلومات من خبراء موضوعيين، ويشمل بند الخبراء الموضوعين شاغلي الوظائف والمديرين والموظفين ممن يكونون على دراية بالوظيفة.
وعند تقرير الكيفية التي يتم تقييم المهام بها، ينبغي توجيه التركيز على المهام الضرورية لتحقيق أهداف الشركة العامة والخاصة، وقد لا تكون تلك هي المهام الأكثر صعوبة أو استهلاكاً للوقت.

المصدر: بتصرف من:

P. Carrievale, L. J. Gainer, and A. S. Meltzer, Workplace Basics Training Manual (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

لــكل مهمة مــن تلك المهام البالغة ٤٨٧ مهمة، يقوم اثنان مــن الخبراء بتحديد ما يلزم مــن المعرفة والمهارات والقــدرات وعوامل أخرى يتطلبهــا الأداء. وتضمن ذلك معلومات عن ظــروف العمل والمؤشرات التي بها تبدأ المهمة وتنتهي ومعايير الأداء واعتبارات الأمان والأدوات والأجهزة الضرورية. وقد تمت مراجعة كل المعلومات من قبل فنيّ المصنع وأعضاء مــن إدارة التدريــب. وقد تم تجميع أكثر مــن ١٤٠٠٠ من الجوانــب المعرفية والمهارات والقدرات واعتبارات أخرى في شــكل مجالات مشــتركة وتم تخصيص كود تعريفي لها. ثم ضمت تلك المجموعات في شكل مجموعات كبيرة، ومثلت تلك المجموعات الكبيرة مجالات التأهيل، أو بمعنى آخر كانت تجمعات المهام تلك مرتبطة بمجموعة متصلة من المهام التي ينبغي أن يكون الموظف مرخصاً له بالعمل بها حتى يتمكن من القيام بتلك الوظيفة. وقد اســتخدمت تلك المجموعات لتحديد خطط الدورات التدريبيــة وأهدافها، وقام المدربون أيضاً بمراجعة تلك المجموعات لتحديد المهارات الضرورية لكل مجموعة.

نماذج الكفاءة:

في بيئة العمل العالمية والتنافســية الحالية تكتشف الكثير من الشركات أنه من الصعب تحديــد ما إذا كان الموظفون يمتلكون مقومات النجــاح. وقد تختلف المقومات الضرورية مــن وحدة عمل لأخرى وحتى فيما بين الأدوار داخل نفــس وحدة العمل. ونتيجة لذلك، تســتخدم الكثير مــن الشركات نمــاذج الكفاءة لتســاعدها في تحديد المعــارف والمهارات والمميزات الشــخصية (التوجهات والشــخصية) المطلوبة للأداء الناجــح في وظيفة ما. كما أن نمــاذج الكفاءة مفيدة في ضمان إســهام نظم التدريب والتطويــر لتطوير تلك المعارف والمهارات والمميزات الشخصية.

عادة، اشتمل تحديد الاحتياجات على تحديد المعارف والمهارات والقدرات والمهام. ومع ذلك، هناك توجه حالي في التدريب يقضي بتركيز تحديد الاحتياجات على الكفاءات. وتشير

الكفاءة إلى نطاق من القدرات الشخصية التي تمكن الموظفين من أداء وظائفهم بشكل ناجح من خلال تحقيق مخرجات أو إنجاز مهام[٢٣٠]. ويمكن أن تكون الكفاءة عبارة عن معرفة أو مهارات أو توجهات أو قيم أو مميزات شخصية. ويحدد نموذج الكفاءة الكفاءات الضرورية لكل وظيفة بالإضافة إلى المعرفة والمهارات والسلوك والمميزات الشخصية التي تشتمل عليها كل كفــاءة[٢٣١]. يبين الجدول (٣-١٠) نموذج كفاءة لمهندس نظم. ويبين الجانب الأيسر من الجــدول الكفاءات التقنية في المجموعة التقنية (بنية النظم ونقل البيانات والتوثيق). يبين الجانب الأيمن الســلوك الذي قد يستخدم في تحديد مستوى كفاءة مهندس النظم بالنسبة لكل كفاءة.

تكمــن إحدى طرق فهم نماذج الكفاءة في مقارنتهــا بالتحليل الوظيفي، وبالرجوع إلى دورات أو خبرات أخرى، تجد أن التحليل الوظيفي يشير إلى عملية تطوير توصيف الوظيفة (المهام والواجبات والمســؤوليات) والمواصفات (المعرفــة والمهارات والقدرات) التي لابد أن يكــون الموظف على دراية بها ليقوم بأداء وظيفته. كيــف يمكن مقارنة التحليل الوظيفي بنــماذج الكفــاءة؟ التحليل الوظيفي أكثر تركيــزاً على العمل والمهام (مــا يتم إنجازه)، في حــين يعني نمــوذج الكفاءة التركيز عــلى الموظف (كيف يتم تحقيــق الأهداف وكيف يتم إنجــاز العمل). يقدم التركيز على مدلول عبارة «كيف» هنا في مقابل مدلول عبارة «ماذا» معلومات قيمة عن التدريب والتطوير. وفي دراســة حديثة تم توجيه الأسئلة لخبراء وضع نماذج الكفاءات (الاستشاريين وممارسي مهنة الموارد البشرية والأكاديميين وخبراء علم النفس الصناعي) للمقارنة بين وضع نماذج الكفاءات والتحليل الوظيفي[٢٣٢]. وقد أشــارت الدراسة إلى وجود اختلافات متعددة بين التحليل الوظيفي ونماذج الكفاءة، فقد تربط نماذج الكفاءة بين الكفاءات والأهداف التجارية للشركة.

جدول (٣-١٠) مثال للكفاءات ونموذج الكفاءة

المجموعات التقنية	معدلات تقييم الكفاءة
بنية النظم	٠ = لا يمكنه القيام بالمهام الأساسية.
القدرة على تصميم تطبيقات وبرامج معقدة وعمل بروتوكولات ووضع نماذج أولية	
	١= يفهم المبادئ الأساسية، يمكنه القيام بالمهام بمساعدة أو توجيه.
	٢ = يقوم بمهام روتينية بنتائج معتمدة، يعمل وفق حد أدنى من التوجيه.
	٣ = يقوم بمهام معقدة ومتعددة، يمكنه تدريب أو تعليم غيره.
	٤ = يعد خبيراً في هذه المهمة، يمكنه وصف وتعليم وقيادة غيره.
نقل المعلومات	٠ = لايمكنه القيام بالمهام الأساسية.
القدرة على الوفاء بمتطلبات برنامج	١ = يفهم المبادئ الأساسية، يمكنه القيام بالمهام بمساعدة أو توجيه.
ضروري يقوم بتنسيق نقل المعلومات بشكل يتسم بالكفاءة والكمال	٢ = يقوم بمهام روتينية بنتائج معتمدة، يعمل وفق حد أدنى من التوجيه.
	٣ = يقوم بمهام معقدة ومتعددة، يمكنه تدريب أو تعليم غيره.
	٤ = يعد خبيراً في هذه المهمة، يمكنه وصف وتعليم وقيادة غيره.
التوثيق	٠ = لا يمكنه القيام بالمهام الأساسية.
القدرة على إعداد وثائق	١ = يفهم المبادئ الأساسية، يمكنه القيام بالمهام بمساعدة أو توجيه.
كاملة وشاملة تتضمن المواصفات	٢ = يقوم بمهام روتينية بنتائج معتمدة، يعمل وفق حد أدنى من التوجيه.
ومخططات سير العمليات وبرامج	٣ = يقوم بمهام معقدة ومتعددة، يمكنه تدريب أو تعليم غيره.
التحكم في العمليات والميزانيات	٤ = يعد خبيراً في هذه المهمة، يمكنه وصف وتعليم وقيادة غيره.

المصدر:

R. J. Mirabile «Everything You Wanted to Know About Competency, Modeling» Training and Development (August 1997): 73 – 77

تقــدم نماذج الكفاءة توصيفات للكفاءات التي تشــترك فيهــا مجموعة مهنية كاملة أو الخاصة بمســتوى معين من الوظائف أو منظمــة كاملة. يصف التحليل الوظيفي الجوانب المختلفــة في الوظائف والمجموعات المهنية أو مســتويات العمل المؤســسي. وأخيراً، يقوم التحليل الوظيفي بتشــكيل أنماط معينة من المعارف والمهارات والقدرات لوظائف معينة، ويســتخدم في إيجاد متطلبات محددة يتم اســتخدامها في عملية اختيار الموظفين. وتكون الكفاءات التي تنتجها نماذج الكفاءات أكثر تعميماً ويمكن تطبيقها بشكل أكبر على مجموعة كبيرة ومتنوعة مــن الأغراض بما في ذلك الاختيار والتدريب وتطوير الموظفين وإدارة الأداء. وهناك شكل آخر للتعرف على نماذج الكفاءة ويتمثل في دراسة إدارة الأداء[٢٣٣]، ولسوء الحظ، نجد أن الكثير من نظم إدارة الأداء تعاني من انعدام التوافق على ما ينبغي اســتخدامه من مخرجات لتقييم الأداء. وتشــير مناقشــات المديرين مع الموظفين بشأن أوجه قصور الأداء إلى عــدم النوعية، فمن خــلال تحديد نطاقات القدرة الشــخصية التي تمكن الموظفين من القيــام بوظائفهم بنجاح، تضمن نماذج الكفاءة إجراء تقييم لما يتم القيام به والكيفية التي يتــم بها. ويمكن توجيه التغذية الراجعة الخاصة بالأداء إلى أمثلة محسوســة ومحددة من الســلوك، وهنا يتم وضع توصيف واضح للمعرفة والمهارات والقدرة وخصائص أخرى تكون ضرورية للنجاح.

وهنا نتساءل: كيف يتم تحديد الكفاءات وتطوير نماذجها؟ يوضح شكل (٣-٤) العملية التي يتم من خلالها تطوير نموذج كفاءة معين. أولاً، يتم تحديد أي تغيرات في إســتراتيجية العمل. وقد تمت مناقشــة التأثيرات الخاصة بإســتراتيجية العمل فيما يتعلق بالتدريب في الفصل الثاني، وقد تتســبب التغيرات في إســتراتيجية العمل في احتيــاج كفاءات جديدة أو تســتلزم تغيير كفاءات قديمة. ثانياً، يتم تحديد الوظيفة أو العمل المراد تحليله. ثالثاً، يتم تحديــد الموظفين الأكفاء وغير الأكفاء. رابعاً، يتم تحديد الكفاءات التي تحدد كفاءة الأداء من عدمها. وهنــاك طرق متنوعة لتحديد الكفاءات، وتتضمن تلك الطرق تحليل موظفي «النجمــة» الواحدة أو أكثر، وتحديــد الموظفين ذوي الخبرة بالوظائــف (الخبراء)، وفحص

البيانات المعيارية للأكفاء من الموظفين في شركات أخرى[٢٣٤]. خامســاً، يتم اعتماد النموذج. أو بمعنــي آخر، يتم اتخاذ القرار الخاص بمدى ارتباط الكفاءات المدرجة في النموذج ارتباطاً حقيقياً بالأداء الفعال. في المثال الوارد بالجدول (٣ -١٠) الخاص بالكفاءات التقنية لمهندس النظــم، فمن المهم التأكد من أن (١) تلك الكفــاءات الثلاث ضرورية لنجاح الوظيفة و(٢) مستوى إتقان الكفاءة مناسب.

عندما نطبق عملية التطوير الموجزة في الشكل (٣-٤) سنضمن صحة الكفاءات ونماذج الكفــاءة، ومع ذلــك ينبغي أن يتلقى المدربون والموظفون والمديــرون وغيرهم من الخبراء تدريبات (وبالأخص واضعي التقييمات ممن لا خبرة لهم) على كيفية وضع معدلات دقيقة للكفــاءة. ووفقاً للتدريب ينبغــي أن يكون واضعو التقييمات على دراية وفهم بكل كفاءة وبالاختلافــات فيما بينهــا وأن يكون في مقدرتهم التمييز بين مســتويات الإتقان المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة[٢٣٥].

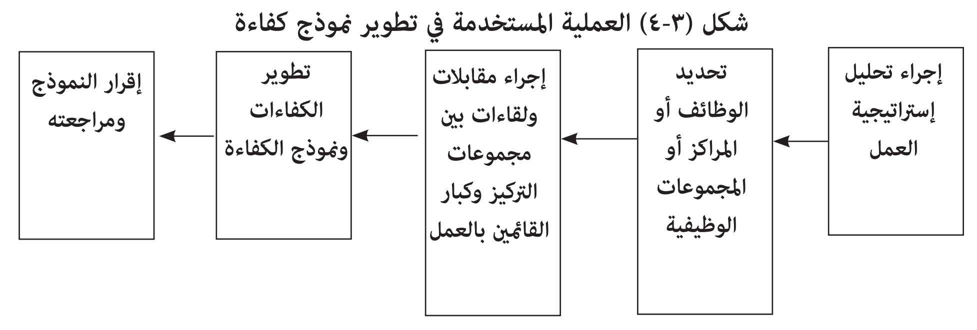
تعد نماذج الكفاءة مفيدة في التدريب والتطوير في الحالات التالية[٢٣٦]:

- يتم من خلالها تحديد الســلوك الضروري لتحقيق أداء وظيفي فعال. كما تضمن تلك النماذج أن تكون التغذية الراجعة الموجهة إلى الموظفين كجزء من برنامج التطوير (مثل التغذية الراجعة ذات الـ٣٦٠ درجة) مرتبطة بشكل خاص بنجاح المنظمة والموظف.
- يتــم من خلالها توفير أداة لتحديد المهارات الضروريــة للوفاء بالاحتياجات اليومية والمهارات التي تحتاجها الشركة للوفاء باحتياجاتها المستقبلية، ويمكن استخدامها في تقييم العلاقة بين برامج التدريب الحالية بالشركة والاحتياجات الحاضرة. أو بمعنى آخر، تساعد تلك النماذج في عمل توافق بين أنشطة التدريب والتطوير وبين أهداف العمل بالشركة. كما يمكن استخدامها في تقييم مدى جدوى العروض المقدمة للوفاء بحاجة الشركة من المهارات المستقبلية المتوقعة.
- تساعد في تحديد المهارات المطلوبة في مراحل وظيفية مختلفة.
- تقدم إطاراً للتدريب الحالي وتغذية راجعة مســتمرة بهدف تطوير الموظفين للقيام بــأدوار حالية ومســتقبلية. وبمقارنة كفــاءات الموظفين الحالية مــع تلك المطلوبة للوظيفة، يمكن للموظفين تحديد الكفاءات التي ينبغي تطويرها واختيار الإجراءات

اللازمة لذلك. وقد تتضمن تلك الإجراءات دورات وخبرات وظيفية وأشــكال أخرى من التطوير (يتم شرح طرق التطوير بالتفصيل في الفصل التاسع).

- تضع «خارطة طريق» لتحديد الموظفين المحتمل ترشيحهم لمناصب إدارية وتطويرهم (تخطيط التتابع).

شكل (٣-٤) العملية المستخدمة في تطوير نموذج كفاءة



فعلي ســبيل المثال، تُســتخدم نماذج الكفــاءة في شركة أمريكان إكســبريس، (American Express)، في مســاعدة المديريــن على قيادة فرق عملهم الخاصــة من خلال تقديم إطار عمل يمكن لموظفيهم من خلاله الاستفادة من نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف[٢٣٧]. وعلى مســتوى الشركة، تســتخدم الكفاءات لتحديد مستوى الموهبة على النطاق الشركة بأكملها، بما في ذلك القدرات ونقاط القوة والفرص. ويتم إمداد المديرين بالمعلومات لاستخدامها في تحديد الاحتياجات الأساســية وإجراءات الخطة الموضوعة لضمان تطوير الكفاءات الحالية والمستقبلية لدى الموظفين.

وقد اهتمت شركة شــارب إلكترونيكــس (Sharp Electronics) بتطوير نموذج كفاءة نظراً لحاجتها إلى مســايرة سوق أكثر تنافســية به الكثير من المنتجات الجديدة ومتطلبات المســتهلكين[٢٣٨]. رغبت شركة شارب (Sharp) في تحديد المعرفة والمهارات والسلوكيات التي قد تســاعد الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، وكان المديــرون التنفيذيون يأملون في أن يقــدم نظام الكفاءة معايير موضوعية لتحديد الموظفين ذوي المقومات العليا. في حين كان يهدف قســم الموارد البشرية إلى اســتخدام الكفاءات كجزء من نظام تطوير الموظفين الذي يمكنهم اســتخدامه بأنفسهم أو بالتعاون مع مديريهم لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. كما رغب قسم الموارد البشرية في استخدام الكفاءات في عملية إدارة الأداء لمساعدة الموظفين في فهم نتائج أدائهم. أو بمعنى آخر، اســتخدام الكفاءات أساســاً لإعداد تغذية راجعة عن

كيفية تحقيق نتائج أداء الموظفين. وحتى يتم تطوير الكفاءات، تم إجراء مقابلات شخصية مع كبار المديرين بهدف تحديد التوجه الإستراتيجي للشركة والتغيرات المتوقعة في العمل والمعارف والمهارات والسلوك المطلوب لتحقيق أهداف الشركة. وقد تمت مراجعة نماذج كفاءة أخرى وغير ذلك من ممارسات مثلى. وتم إجراء مقابلات شخصية مع كبار الموظفين بالأعمال كما تم تحليل أمثلة للأداء الجيد، وقدمت مجموعات التركيز من كل مستويات الشركة معلومات إضافية فيما يتعلق بالمعارف والمهارات المطلوبة لكفاءات معينة. وتم تطوير الكفاءات ونموذج الكفاءة وعقد المقابلات الشخصية مع مجموعات التركيز بهدف ضمان صحة النموذج ولتأكيد شعور الموظفين بامتلاكهم للنموذج والتزامهم باستخدامه. يوضح الجدول (٣-١١) الكفاءات الـ ١٤ التي طورتها شركة شارب (Sharp). ولكل كفاءة تعريف سلوكي وتتضمن خمس مراحل من التطوير تحدد الأداء بدءاً من المستوى المنخفض وانتهاء بالمستوى المرتفع.

جدول (٣-١١) كفاءات شركة شارب (Sharp)

- إظهار الإبداع
- مواصلة التدريب
- تحقيق مستويات عليا
- استخدام تكنولوجيا المعلومات
- التواصل بكفاءة
- مشاركة الآخرين
- فهم المنظمة
- دفع عملية التغيير
- التركيز على العميل
- الإلمام بالعمل الدولي
- التفكير بشكل إستراتيجي
- تفويض السلطة
- التطوير والتدريب
- قيادة الآخرين

المصدر:

R. Montier، D. Alai، and D Kramer، "Competency Models Develop Top Performance، ") T+D (July 2006): 47-50.

نطاق تحديد الاحتياجات:

حتــى هذه النقطة، يكون الفصل قد ناقش الجوانب المختلفة لتحديد الاحتياجات، بما في ذلــك تحليل المهــام وتحليل الموظفين والتحليل التنظيمي، ويشــتمل ذلك على مقابلات شخصية وملاحظات ودراسة أوضاع الموظفين بشكل محتمل. وقد تقول في نفسك أن ذلك يبدو جيداً، لكنه يظهر في شكل عملية معقدة جداً تحتاج إلى وقت. ماذا يحدث إذا لم يكن لدى وقت لإجراء تقييم شامل للاحتياجات؟ أينبغي علي إذاً أن أصرف نظري عن العملية؟

قــد تُحد القيود الزمنية من طــول تفاصيل تحديد الاحتياجــات. ومع ذلك، حتى إذا طالــب المديرون بعمل دورة تدريبيــة في الحال، فينبغي أن تظــل الحاجة قائمة إلى إجراء تقييــم احتياجات. وتوجد طرق عديدة لإجراء تقييم احتياجات سريع، وهنا يشــير تحديد الاحتياجات السريع إلى تقييم احتياجات يتم إجراؤه بسرعة ودقة، لكن ليس على حســاب جــودة العمليــة أو المخرجــات[٢٣٩]. ومن ناحية أخــرى هناك طرق متنوعــة لإجراء تقييم احتياجــات سريع: أولاً، يعتمد نطاق تحديد الاحتياجات على قدر نقطة الضغط المحتملة، فلــو ظهــر أن نطاق نقطة الضغط محــلي ولها أثر ضئيل ومحتمل عــلى العمل، فإن جمع المعلومات كجزء من تحديد الاحتياجات قد يتكون من عدد قليل من المقابلات مع المديرين أو شاغلي الوظائف. أما إذا كان لنقطة الضغط أثر مستقبلي كبير على العمل، فحينها ينبغي جمــع المزيد مــن المعلومات. إذا رأيت أنك لا تتدرب على شيء جديد يتعلق الوظيفة بعد إجراء المقابلات الشخصية مع الخبراء وشاغلي الوظائف، فحينها يمكن وقف إجراء المقابلات. ثانياً، عليك أن تفكر في اســتخدام المعلومات المتاحة بالفعل والتي جمعت لأغراض أخرى، فعلى ســبيل المثال، قد تقــدم المعلومات الخاصة بالأخطاء وتلــك الخاصة بالمبيعات وتلك الخاصة بشــكاوى العملاء ومقابلات ترك العمل أدلة قيمة عن مصدر مشكلات الأداء. كما قد تكون شــبكة الإنترنت مصدراً مفيداً في سرعة إجراء المقابلات الشــخصية مع الخبراء في مواقع مختلفة. وأخيراً، إذا تعايشت مع مشكلات العمل، وواكبت التطويرات التكنولوجية

ومسائل تواجه المنظمة، فستكون قادراً على توقع احتياجات التدريب. وعلى سبيل المثال، إذا افتتحت الشركة مكاتب مبيعات في موقع دولي وقدمت تقنية جديدة في المصانع، فإن التدريب الثقافي المشترك والتدريب المصمم لمساعدة الموظفين على استخدام التقنية الجديدة سيكون مطلوباً بدون شك. عليك بفهم العمل لتكون مستعداً!

تحديد الاحتياجات عملياً:

اهتمت العمليات التصنيعية لشركة أوينز- كورننج إنسيوليشن بيزنيس (Owens-Corning Insulation Business) بزيادة الإنتاجية وجودة المنتج وسلامة الأداء الخاص بالعمل. كان ذلك متوائماً مع الإستراتيجية المعمول بها في جميع أقسام الشركة والتي تحاول زيادة قيم المساهمين والحفاظ على كرامة الموظف وتقديم خدمة عملاء. وللمساعدة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، شكل العاملون في المصنع من المختصين في الموارد البشرية والتدريب وتطوير المنظمة وإدارة المشاريع مجموعة تقوم بتوجيه أنشطة التدريب. وكانت الأولوية الأولى لهذه المجموعة هي عمل تدريب للمشرفين، وفي هذا الوقت لم يكن هناك تدريب رسمي لمشرفي التصنيع، ومن ثم عملت تلك المجموعة على تطوير ذلك البرنامج. وقد أشارت المقابلات الشخصية التي جرت مع مديري الموارد البشرية للمصنع والمدربين إلى أن تصميم البرنامج التدريبي الشامل لن يكون فعالاً. ونتيجة لذلك، قامت المجموعة بتطوير دراسة شملت جميع الموظفين في جميع المصانع. وطبقاً لتلك الدراسة تم طرح أسئلة معينة عن الاحتياجات اللازمة لمهارات المشرفين – منها على سبيل المثال، «يستمع المشرف بعناية إلى الأفراد أو الفرق للتأكد من الفهم» و «يفي المشرف بكل المواعيد المقررة للانتهاء من المشروعات وبنود العمل والطلبات الخاصة». وقد أشارت المعلومات التي تم جمعها من المسح إلى أن أوجه القصور الأكبر الموجودة في مهارات المشرفين شملت اتصالات ثنائية الاتجاه ومهارات استماع نشط ووضع توقعات أداء وتقديم تغذية راجعة ومعالجة النزاعات وإدارة الوقت. وقد اعتمد تصميم كل برنامج تدريب خاص بكل مشرف مصنع على تلك الاحتياجات مع مراعاة تفرد كل منشأة وثقافتها. يوضح هذا المثال جوانب متعددة من عملية تحديد الاحتياجات: أولاً، ظهرت أهمية التدريب الكبيرة في مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ونتيجة لذلك تم تخصيص الموارد والوقت

لتحديـد الاحتياجات والتدريـب. ثانياً، اختص تحليل الموظفين بدراسـة مهارات المشرف، وتم استخدام تلك المعلومات في تحديد أوجه القصور العامة في المهارات في جميع المصانع. ثالثاً، تم تطوير برامج التدريب لتحسين أوجه القصور المحددة في المهارات من خلال طرق توافقت مع بيئة المصنع وثقافته. فعلى سـبيل المثال، أقام أحد المصانع ورشـة عمل خاصة بمهارات القيادة استغرقت ثلاثة أيام ومؤتمراً يستغرق يوماً واحداً عن مهارات الإدارة ويعقد كل ثلاثة أشهر (ويعمل هذا المؤتمر على تطوير وتنشيط مهارات المشرفين)، ومناقشات غير رسمية تعقد مرة في الشهر عن القيادة.

ملخص:

تعد الخطوة الأولى من بذل الجهد التدريبي الناجح هي أن تقرر أن الحاجة إلى التدريب قائمة من خلال إجراء عملية تعرف بتحديد الاحتياجات. يتضمن تحديد الاحتياجات ثلاث خطوات: التحليل التنظيمي وتحليل الموظفين وتحليل المهام. وتسـتخدم طرق مختلفة – تشـمل الملاحظة والمقابلات والدراسات والاستبيانات – في إجراء تحديد الاحتياجات، ولكل خطـوة من تلك الخطوات الثلاث مميزاتها وعيوبها. يشـمل تحليل التنظيمي تحديد (١) المدى الذي يتوافق طبقاً له التدريب مع إسـتراتيجية عمل الشركة ومواردها، و(٢) تحديد ما إذا كان الأقران والمديرين يسـتطيعون أن يقدموا الدعـم اللازم للمتدربين حتى يطبقوا محتوى التدريب في القيام بأعمالهم.

أمـا تحليل الموظفـين فيركز على تحديد مـا إذا كان هناك دليل عـلى أن التدريب هو الحـل، وكذا تحديـد من يحتاج إلى التدريـب، وما إذا كان الموظفـون يتمتعون بالمهارات الأساسية والتوجهات والمعتقدات اللازمة لضمان إتقانهم لمحتوى برامج التدريب. وبسبب أن مشكلات الأداء تمثل أحد الأسباب الرئيسة التي بسببها تقرر الشركات تدريب موظفيها، فمن المهم أن تتحقق من كيفية ارتباط خصائص الموظفين والمدخلات والمخرجات والعواقب والتغذيـة الراجعة بالأداء والتدريب. وعلى المديرين والمدربين في هذا السـياق أن يهتموا بمسـتويات المهارات الأساسية للموظفين وتوجهاتهم وبيئة عملهم عند تقرير ما إذا كان في الإمكان التغلب على مشكلات الأداء باستخدام التدريب.

قد يكون التدريب هو الحل الأمثل لمشــكلة الأداء إذا لم يعرف الموظفون كيفية القيام بالمهــام، فإذا لم يتســلم الموظفون تغذية راجعة عن أدائهــم، أو إذا لم يكن لديهم الأدوات اللازمــة للقيام بمهامهم، أو إذا كانت نتائج الأداء الجيد ســلبية، أو إذا لم يكونوا على دراية بالمعيار المتوقع للأداء، فحينئذ لا يرجح أن يكون التدريب هو الحل الأمثل.

لتعزيــز دافعية الموظفين للتدريب في برامج التدريــب، يتعين على المديرين والمدربين أن يفهموا تلك العوامل قبل توجيه الموظفين للتدريب. فعلى ســبيل المثال قد يكون عدم المهارات الأساسية أو مهارات القراءة عائقاً لكل من الأداء الوظيفي والتدريب.

أما تحليل المهام فيشــمل تحديــد المهمة والتدريب الذي ســيحتاج إليه الموظفون من حيــث المعرفة والمهــارات والقدرات. وبالنســبة إلى وضع نماذج كفاءة فهو شــكل جديد لتحديد الاحتياجات الذي يركز على تحديد القدرات الشخصية بما في ذلك المعرفة والمهارات والتوجهات والقيم وخصائص الموظفين.

مصطلحات أساسية:

تحديد الاحتياجات	خصائص الموظفين	الوظيفة
التحليل التنظيمي	المخرجات	المدخلات
المهمة	تحليل الموظفين	النتائج
المعرفة	تحليل المهام	التغذية الراجعة
المهارة	خبراء موضوعيون (SMEs)	دافعية للتدريب
القدرة	شاغل الوظيفة	المهارات الأساسية
مجموعات التركيز	القدرة المعرفية	الكفاءة
القياس المعياري	القدرة على القراءة	نموذج الكفاءة
طلب عرض (RFP)	الكفاءة الذاتية	التحليل الوظيفي
الاستعداد للتدريب	القيود الموقفية	تحديد الاحتياجات السريع
الدعم الاجتماعي	العرف	

أسئلة للنقاش:

١. برأيك ما أهم العوامل التي تؤثر في الأداء والتدريب؟ وأيهم أقل أهمية؟

٢. إذا توجب عليك أن تقوم بإجراء تقييم احتياجات لوظيفة جديدة في مصنع جديد، صف لنا الطريقة التي ستستخدمها.

٣. إذا كنت ستستخدم تقنية متاحة عبر الإنترنت بهدف تحديد احتياجات التدريب لمندوبي خدمة العملاء لشركة ملابس تقدم خدماتها من خلال الإنترنت، فأي الخطوات كنت ستأخذها لضمان عدم تهديد التكنولوجيا للموظفين؟

٤. يشتمل تحديد الاحتياجات على تحليل المهام وتحليل الموظفين والتحليل التنظيمي. أي من تلك التحليلات تؤمن بأنه الأكثر أهمية؟ وأيهم أقل أهمية؟ ولماذا؟

٥. لماذا ينبغي أن تشمل عملية تحديد الاحتياجات المدراء في المستويات العليا؟

٦. اشرح كيف ستحدد ما إذا كان لدى الموظفين المستوى الأساسي من القراءة الذي يمكنهم من النجاح في برنامج تدريب. كيف ستحدد ما إذا كان لدى الموظفين مهارات الحاسب الأساسية المطلوبة لإمكانية استخدامهم لبرنامج تدريب متاح عبر الإنترنت؟

٧. ما الظروف التي بمقتضاها تقوم الشركة بشراء برنامج تدريب من جهة بيع خارجية؟ وأي الظروف التي بمقتضاها تسعى الشركة إلى تطوير البرنامج بنفسها؟

٨. افترض أن عليك أن تقوم بإعداد موظفين قدامى بتعليمهم خبرات بسيطة في مجال الحاسب لحضور برنامج تدريبي عن كيفية استخدام شبكة الإنترنت. كيف ستضمن أن لديهم مستويات عليا من الاستعداد للتدريب؟ كيف تحدد هذا الاستعداد؟

٩. راجع نماذج المهام المصاحبة وتقييم المهام الخاصة بوظيفة الفني الكهربائي. برأيك ما المهام التي ينبغي التركيز عليها في برنامج التدريب؟ ولماذا؟

المهمة	الأهمية	معدل تكرار الأداء	صعوبة التدريب
١. استبدال مكونات	١	٢	١
٢. إصلاح أجهزة	٢	٥	٥
٣. تفسير قراءات			
٤. جهاز القياس	١	٤	٥
٥. استخدام أدوات صغيرة	٢	٥	١

تفسيرات التقديرات:

تكرار الأداء: ١= معدل التكرار الأدنى إلى ٥= معدل التكرار الأعلى

الأهمية: ١ = مهم جداً إلى ٥ = غير مهم إطلاقاً

صعوبة التدريب: ١ = سهل إلى ٥ = صعب جداً

١٠. ناقش أنواع الأدلة التي ستبحث عنها لتقرير أن تحليل الاحتياجات قد أُجري بشكل غير سليم.

١١. ما وجه الشبه بين وضع نموذج كفاءة ووضع تقييم احتياجات تقليدي؟ وما وجه الاختلاف؟

١٢. ما هو تحديد الاحتياجات السريع؟ كيف يمكنك إجراء تقييم احتياجات سريع يكون ذا قيمة ودقة في تحديد احتياجات التدريب؟

مهام للنقاش:

١. قم بتطوير نموذج كفاءة لوظيفة يشغلها صديق لك أو زوج أو رفيق غرفة (أي شخص غيرك). استخدم العملية محل النقاش في هذا الفصل لتطوير نموذجك. حدد أصعب جزء من تطوير النموذج. كيف يمكن استخدام هذا النموذج؟

٢. تمثل إدارة الخدمات الاجتماعية جزءاً كبيراً من ميزانية مقاطعتك ومن العدد الإجمالي للموظفين. وتتلخص مهام وظيفة أخصائي أهلية* (Eligibility Technician) في التواصل مع العملاء وتوضيح السياسة المتبعة والقرارات المالية المتعلقة بأشكال متنوعة من المساعدات العامة (مثل طوابع الأغذية والمساعدات الموجهة للعائلات التي تعيل أطفالاً). يتعين على فنِّي الأهلية قراءة عدد كبير من المذكرات والإعلانات الخاصة بالسياسات والإجراءات الجديدة والمنقحة. وقد كان فنيو الأهلية يشكون من وجود صعوبة في قراءة المكاتبات ومن ثم الردود عليها. لذا قررت المقاطعة أن ترسل الموظفين لتلقي برنامج قراءة سريع يكلفها ٢٥٠ دولاراً للفرد الواحد. وكان لدى المقاطعة ٢٠٠ من فنِّي الأهلية. وأسفر التقييم التمهيدي لبرنامج القراءة السريع عن استحسان المتدربين له. وبعد مضي شهرين من إجراء التدريب، أخبر الفنيون مديريهم أنهم لم يكونوا يستخدمون برنامج القراءة السريع في وظائفهم، لكنهم كانوا يستخدمونه في منازلهم في أوقات الفراغ. وعندما سألهم المديرون عن عدم استخدامهم لهذا البرنامج في وظائفهم، كانت الإجابة النمطية: «لم أقرأ أبداً تلك المذكرات أو الإعلانات التي تبين تلك الفكرة بأي شكل».

أ. قيم عملية تحديد الاحتياجات المستخدمة في تحديد أن القراءة السريعة كانت ضرورية. ما الذي تراه جيداً عنها؟ وفي أي جزء ظهر خللها؟

ب. كيف كنت ستجري تحديد الاحتياجات؟ كن واقعياً.

٣. خذ في اعتبارك أسئلة المقابلة الخاصة بالسائقين الأساسيين المبينة في هذا الفصل. اكتب الأسئلة التي يمكن أن تستخدم في مقابلة السائقين الستة الأساسيين ونائبي الرئيس الإقليميين. كيف ستختلف تلك الأسئلة عن تلك الخاصة بالسائقين الأساسيين؟ وما وجه التشابه بينها؟

٤. يعرف عن شركات متنوعة قيامها بالربط بين قيمها وممارسات الموارد البشرية لديها بأساليب معينة أدت إلى نجاح العمل التجاري الذي تمارسه فضلاً عن رضا موظفيها.

* فني الأهلية هو موظف مسؤول عن مقابلة العملاء المتقدمين بطلب الحصول على الخدمات العامة وذلك للتحقق من المعلومات التي تم تقديمها بهدف تحديد درجة استحقاقهم للحصول على هذه الخدمات.

ومن تلك الشركات شركة ســاوث ويســت آير لاينز (Southwest Airlines) (www. iflywa. com، وشركــة سيســكو سيســتمز (Cisco Systems) (www. cisco. com)، معهد ســاس (www. sas. com)، مينز وايرهاويس((Men's Wearhouse (www. menswearhouse. com))، إنتــل(Intel) (www. intel. com)، ســتيل كايــس (Steelcase)(www. steelcase. com)، هــول فــودز ((Whole Foods (www. wholefoods. com)) وشركــة نوكيا (Nokia)(www. nokia. com). قم باختيار الموقع الإلكتروني لأي من تلك الشركات وقم بإجراء تحليل احتياجات خاصة بالمنظمــة. اقرأ عن قيم الشركة ورؤيتها، ابحث عن بيانات تتعلق بأهمية التدريبٍ وتطوير الموظفين. هل يمثل التدريب أهمية في الشركة؟ لماذا؟ ولماذا لا؟ قدم دليلاً داعماً من الموقع الإلكتروني.

٥. تصفــح موقــع wdr. doleta. gov/SCANS/، وهو موقــع إلكتروني خاص بدائرة العاملين وإدارة التدريب بالولايات المتحدة وتشتمل على تقارير من اللجنة الوزارية الخاصــة بتحقيق المهــارات الضرورية (SCANS). انظــر التقرير، «ما العمل الذي تطالب كليات إدارة الأعمال بأن تقوم به؟» ما الكفاءات التي يعدها التقرير ضرورية لأداء وظيفــي فعال؟ ما المهارات الأساســية التي تقوم عليهــا تلك الكفاءات؟ حدد شركــة تعمل أنت لديهــا أو صديقك أو جارك أو قريب لــك. أجرِ مقابلة مع مدير أو مــدرب أو منــدوب موارد بشرية في الشركة. اطلب منــه أن يناقش معك إلى أي مدى يؤمن بأن الموظفين بهــذه الشركة يتمتعون بتلك الكفاءات الخمس. وأيٌّ من تلك الكفاءات تُمثل بشكل قوي في القوى العاملة؟ وأيٌّ منها تمثل نقاط الضعف في القوى العاملة؟

دراسة حالة: تحديد احتياجات التدريب في شركة يونيون باسيفيك رايلرود Union Pacific (Railroad):

تُعد شركة يونيون باســيفيك رايلرود (Union Pacific Railroad) أكبر شركة سكك حديدية في شــمال أمريكا، حيث تمتد خطوط تشــغيلها إلى ثلثي الولايات المتحدة من جهــة الغــرب. تخدم الشركة ٢٣ ولاية وتربط كل الموانئ الرئيســة في الســاحل الغربي والســاحل الخليجي وتقدم الخدمة للشرق من خلال بواباتها الرئيسة الأربع في شيكاغو

وممفيس وسانت لويس ونيو أورليانز. وبالإضافة إلى ذلك، تقوم شركة يونيون باسيفيك (Union Pacific Railroad) بتشغيل ممرات شمالية/ جنوبية رئيسة، وتتصل بنظم السكك الحديدية المكسيكية والكندية، كما أنها السكة الحديدية الوحيدة التي تخدم كل البوابات الست المؤدية للمكسيك. تقوم السكك الحديدية بنقل عدد هائل من المنتجات بما في ذلك المنتجات الغذائية والأطعمة والفحم والمواد الكيميائية ومنتجات الغابات والحبوب ومنتجاتها والمعادن والسيارات وقطع غيارها. حصلت يونيون باسيفيك على التصنيف الأول بين شركات السكك الحديدية في قائمة مجلة فورتشن المنشورة تحت عنوان «الشركات الأمريكية الأكثر إثارة للإعجاب». وفي محاولة لتحسين نسبة ٧٠ ٪ من مستوى دقة القيام بعمليات الشحن وإتمامها في الوقت المناسب، تخطط يونيون باسيفيك لتركيب حواسب آلية على القاطرات لتمكين عمال القطارات من نقل عربات القطارات وتحديد ما يجب تسليمه منها.

كيف يمكنك إجراء تقييم احتياجات لتحديد أي أنواع التدريب يحتاجها عمال القطارات حتى يمكنهم استخدام النظام الجديد بفعالية؟

المصدر:

D. Goldwasser، "First Things First، " Training (January 2001): 88

الفصل الرابع

التدريب: النظريات وتصميم البرنامج

الأهداف:

بعد قراءتك لهذا الفصل يفترض بك أن تكون قادراً على:

١. مناقشة الأنواع الخمسة لمخرجات التدريب.

٢. شرح آثار نظرية التعليم المترتبة على تصميم البرامج التدريبية.

٣. دمج نظرية تعليم الكبار في تصميم البرنامج التدريبي.

٤. وصف كيفية استلام المتدربين للمعلومات ومعالجتها وتخزينها واستعادتها والتعامل معها.

٥. وصف الظروف الداخلية (للمتـدرب) والظروف الخارجية (بيئة التدريب) اللازمة للمتدرب لاكتساب كل نوع من أنواع القدرات.

٦. اختيار وتجهيز موقع التدريب.

٧. شرح المكونات الأربعة لتصميم البرنامج: تصميم نموذج الوثيقة وخطة الجلسـات أو الدورات وتقديم نظرة عامة على خطة الدورات التدريبية.

بيئة التعليم الإيجابية تنشط التدريب!

المحـاضرات المملـة بالإضافـة إلى الافتقار إلى المحتـوى الهادف في التعليـم الإلكتروني والتدريب على رأس العمل الذي لا يتيح للموظفين الفرصة سـواء لإعداد أو اسـتلام تغذية راجعة تؤدي إلى تثبيط عزيمة المتدربين وعدم تيسـير عملية التدريب بالنسـبة لهم. وعلى الرغم من ذلك، تستخدم العديد من الشركات وسائل تعليمية مبتكرة لجعل التدريب أكثر تشويقاً وكذلك لتساعد المتدربين عليه.

تشجع شركة أركايفزوان (ArchivesOne)، وهي شركة تعمل في مجال إدارة السجلات، موظفيها على التدريب خارج قاعات الدراسة. وقد دشنت الشركة نادي كتب يستطيع من خلاله الموظفون قراءة اثنين إلى ثلاثة من الكتب المتخصصة في مجال الأعمال وبعدها يجتمعون في مجموعات من ستة موظفين في جلسات تبلغ مدة الواحدة منها نصف ساعة، وذلك لمناقشة تلك الكتب. وتهدف الكتب التي يُزود بها الموظفون إلى تعزيز قيم الشركة وتحسين مستوى الخدمة المقدمة لعملائها. ويرأس جلسات مناقشة الكتب المديرون العموميون ونواب رؤساء الإدارة الإقليميون حيث يتم تزويدهم بأدلة الموجهين (facilitator' guides) لتساعدهم في الرد على الأسئلة التي تثار حول مفاهيم تلك الكتب. وتثير تلك الملاحظات تحديات أمام الموظفين تدفعهم للتفكير في كيفية تطبيق المفاهيم والأفكار التي تطرحها تلك الكتب حتى يمكن تطوير الشركة.

كما جرت مراجعة التدريب المقدم لفنيي صيانة الشاحنات في شركة أرفين ميريتور (ArvinMeritor) حتى يكون للمتدربين مشاركة بقدر أكبر. حيث يجتاز الفنيون تدريباً عبر الإنترنت قبل العمل لمساعدتهم على معرفة مكونات محور القيادة الخلفية وعملياتها وصيانتها. بعدها يتم تدريبهم عملياً أثناء الدراسة على أعمال مثل فك وتجميع أجزاء محور القيادة وكذلك إجراء تعديلات عليها. بعد ذلك يكمل المتدربون البرنامج التدريبي المخصص لهم بعد ساعات العمل والذي يتم فيه استعراض المفاهيم التي تم تغطيتها في الجلسات العملية. ثم يطلب من المتدربين الدخول على مواقع الإنترنت، كل أربعة إلى ستة أشهر، للتدريب باستخدام تكنولوجيا المحاكاة التي تسمح لهم باستخدام أدوات من صندوق الأدوات الخاص بهم، وذلك لقياس أو تعديل أو القيام بأي أعمال أخرى متعلقة بمكونات محور القيادة باستخدام الفأرة في الحاسب الآلي.

تعد شركة توشيبا أميركا جروب (Toshiba America Group) هي شركة متخصصة في مجال الإلكترونيات المتقدمة رائدة في مجال خدمات المنازل والمكاتب والبيئات الصناعية والرعاية الصحية. وتقوم توشيبا بتسويق وتصنيع نظم الاتصالات والمعلومات والمكونات الإلكترونية والأجهزة الكهربائية الثقيلة والمنتجات الاستهلاكية ومعدات التشخيص الطبي. وقد تم تطوير برنامج تدريبي مرن في قسم حلول الأعمال التابع لنفس الشركة والتي تتخذ

مــن إيرفين بكاليفورنيا مقراً لها، وذلك لتدريب المســتخدمين الجدد الذين لم يســبق لهم استخدام منتجات الشركة من قبل. ويعد التدريب المتنقل هذا نهجاً تعليمياً مختلطاً يجمع بين دورات تدريب عملية وأخرى نظرية داخل قاعة الدراسة. إذ يسهم توصيل المعلومات بطرق مختلفة في جعل المتدربين أكثر انخراطاً في العمل بالإضافة إلى قدرتهم على الاحتفاظ بالمعلومة.

تقــدم شركة كولــورادوا ســبيرنيجز يوتيليتيــز (Colorado Springs Utilities) وهي مؤسســة مجتمعية، خدمــات الغاز الطبيعي والمــاء والكهرباء لأكثر مــن ٦٠٠٠٠٠ عميل. ويصدر جميع المســؤولين التنفيذيين في الشركة بيانات عامة لدعم التدريب، كما يشــاركون في فعالياتــه بصفة مدربين أو متحدثين ويدرجون أهدافــه بصفتها جزءاً من أهداف الأداء المتعلقة بهم. ويبدأ كل برنامج تدريب بجلســة عصف ذهني لتحديد المحاور والأنشــطة الرئيســة وتســهم هذه البداية في إشراك المتدربين مما يساعدهم على الاستمتاع بالتدريب والاحتفاظ بجزء كبير مما تعلموه. وأثناء أحد المحاضرات المتعلقة بإجراءات الأمان، يخضع المتدربــون إلى محــاكاة حالة طوارئ وعليهــم أن يتصرفوا وفقاً للمهارات التي اكتســبوها ولمــا توفر لهم من معرفة تتعلق بخطة الإخلاء، ويؤدي المتدربون أدواراً وأنشــطة مختلفة للتعامل مع حــالات انقطاع الكهرباء. وبعد ذلك، يقوم المدرب بعرض ملاحظاته على أداء المتدربين ومناقشتهم فيما تعلموه (أو ما زالوا بحاجه إلى التدريب عليه). وفي النهاية يؤدي المتدربون اختباراً تحريرياً للتأكد من قدرتهم على الاحتفاظ بالمعارف التي اكتسبوها.

المصدر:

J. Salopek, «Toshiba America Business Solutions: 2005 BEST Award Winner,» T+D (October 2005): 67: J. Salopek, «Colorado Springs Utilities: 2005 BEST Winner,» T + D (October 2005): 38-40; M. Weinstein, «Wake-up Call,» Training (June 2007): 48-50.

مقدمة:

على الرغم من اســتخدام الشركات الأربع لأساليب مختلفة، إلا أن الهدف من التدريب المشار إليه في كل منها هو مساعدة الموظفين على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بنجاح. وبغض النظر عن أســلوب التدريب، يجب توفر ظروف محددة لإتمــام عملية التدريب من بينها (١) توفير الفرصة للمتدربين لممارســة الأنشــطة واســتلام تغذية راجعة، (٢) تقديم محتوى تجريبــي ذي قيمة، (٣) تحديد المتطلبات التي يحتــاج إليهــا المتدربون لإتمام البرنامج بنجاح، (٤) الســماح للمتدربــين بالتعلم من خلال الملاحظة والتجربة. فعلى ســبيل المثال، يتم تقديم تغذية راجعة من قبل المدربين في شركة كولــورادو ســبيرينجز يوتيليتيــز. (Colorado Springs Utilities) حيث يتم العمل على تعزيز قيمة محتوى التدريب في كل من كولورادو سبيرينجز يوتيليتيز(Colorado Springs Utilities) وأرفــين ميريتــور (ArvinMeritor) من خلال دفع المتدربــين لأداء المهام التي تســند إليهم والتعامل مع مشــكلات كتلك التي يواجهونها في عملهم. في حين تقدم توشيبا أمــيركا المحتــوى التدريبي بعدة طرق تــؤدي إلى جذب انتباه المتدربين ومســاعدتهم على الاحتفاظ بمحتوى التدريب في ذاكرتهم.

حتــى يؤتي التدريب ثماره فإنــه من الضروري الوقوف على ما ينبغي التدريب عليه، أي تحديــد مخرجات التدريب. وينبغي أن تكون تلك المخرجات مرتبطة باحتياجات الموظفين لأداء مهــام عملهم بنجــاح. وكما يتضح من أمثلة الشركات الســابقة فإن ذلك قد يتضمن بيع المنتجات أو الخدمات أو تقديم خدمة عملاء عالية الجودة أو حتى تسلق أحد أعمدة الشركــة لإجراء التصليحات اللازمة! وقد يشــعر المتدرب بأنه أكــثر معرفة بأحد مخرجات التدريــب مثــل المهارات الفكرية على ســبيل المثال. وعلى الرغم من ذلــك، عادة ما تركز برامج التدريب عــلى المخرجات الأخرى كالمهارات الحركية (التســلق) والتوجهات. كذلك مــن الضروري فهم مخرجات التدريب إذ إنها تؤثــر في خصائص بيئته اللازمة لإتمام عملية التدريب. فعلى ســبيل المثال، إذا كان يتعين على المتدربين إتقان المهارات الحركية كتسلق عامود ما، ينبغي أن تكون هناك فرص لممارســة التســلق واســتلام تغذية راجعة بخصوص هذه المهارة.

كذلك يعد تصميم البرنامج التدريبي ضرورياً لإتمام عملية التدريب. وهذا يتضمن وضع جدول للبرنامج وتوفير بيئة تدريب مريحة جسدياً وتنظيم مقاعد المتدربين في بيئة التدريب لتسهيل التفاعل بعضهم مع بعض من ناحية وبينهم وبين المدرب من ناحية أخرى.

يبدأ هذا الفصل بتعريف التدريب وتحديد مخرجاته المختلفة، ثم يعرض مناقشة لنظريات التدريب المتنوعة وانعكاساتها على توفير بيئة تدريب مصممة لمساعدة المتدرب على اكتساب المخرجات المرجوة. ويستعرض القسم الأخير من هذا الفصل قضايا عملية في تصميم برنامج التدريب، متضمناً ذلك اختيار وإعداد موقع التدريب وتطوير خطط الجلسة.

ما هو التدريب؟ وما المواد التي يتم التدريب عليها؟

التدريب عبارة عن تغير دائم نسبياً في القدرات الإنسانية التي لم تكن نتيجة لعمليات التطور٢٤٠، وترتبط هذه القدرات بمخرجات تعلم محددة، كما هو مبين في الجدول (٤-١).

جدول (٤-١)

نوع المُخرج التعليمي	وصف القدرة	مثال
معلومات شفهية	اذكر أو أشر إلى أو صف معلومات تم تخزينها سابقاً	اذكر ثلاثة أسباب لتطبيق إجراءات الأمان المتبعة في الشركة
مهارات فكرية	طبق مفاهيم وقواعد يمكن تعميمها لحل المشكلات وتوليد منتجات جديدة	قم بتصميم وترميز برنامج حاسوبي يلبي احتياجات العملاء
مهارات حركية	قم بعمل بدني بدقة وفي الوقت المحدد	استخدم البندقية في إصابة هدف صغير متحرك
توجهات	اختر مساراً شخصياً للعمل	اختر الرد على جميع الرسائل الإلكترونية الواردة خلال ٢٤ ساعة
إستراتيجيات معرفية	قم بإدارة التفكير الذاتي للفرد وعمليات التعلم	استخدم ثلاث إستراتيجيات مختلفة لتشخيص عيوب أداء المحرك

تتضمن المعلومات الشـفهية الأسـماء أو التوصيفات والحقائـق ومجموعات المعارف. وتتضمـن أيضاً المعارف المتخصصـة التي يحتاج إليها الموظفون في أعمالهم. فعلى سـبيل المثـال، يتعـين أن يكون المدير على دراية بأسـماء الأنواع المختلفة للمعـدات بالإضافة إلى مجموعة المعارف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

وتتضمـن المهارات الفكريـة المفاهيم والقواعد؛ إذ إن كليهما ضروري لحل المشـكلات وخدمة العملاء وتصنيع المنتجات. فعلى سـبيل المثال، يتعـين على المدير معرفة خطوات عمليـة تقييـم الأداء (مثل جمع البيانات وتلخيصه أو الاسـتعداد لإجراء مقابلة شـخصية لتقييم الموظف) وذلك لتقييم أدائه.

تشـمل المهارات الحركية تنسـيق الحركات البدنية، فعلى سبيل المثال يتعين على عامل تصليح الهواتف أن يكون لديه التناسق والرشاقة اللازمة لتسلق السلالم وأعمدة الهواتف.

تعد التوجهات مزيجاً من المعتقدات والمشـاعر التي تجعل شخصاً ما يميل إلى التصرف بطريقة معينة، وتتضمن التوجهات مكوناً معرفياً (المعتقدات) ومكوناً وجدانياً (المشـاعر) ومكونـاً إرادياً (الطريقة التي يميل الشـخص للتصرف بها في أمر مـا)، وتتضمن التوجهات الهامة المرتبطة بالعمل الرضا الوظيفي والالتزام تجاه المنظمة والمشاركة في العمل. ولنفترض أنـك ذكرت أن موظفة ما لديها اتجاه إيجابي نحـو عملها، فإن هذا يعني أنها تحب عملها (الجانـب الوجداني). وقد تكـون هذه الموظفة تحب عملها لأنه يمثل تحدياً بالنسـبة لها ويوفـر لها فـرص الالتقاء بالآخرين (الجانب المعرفي). ونظـراً لأنها تحب عملها فهي تميل إلى البقاء في الشركة وبذل قصارى جهدها في العمل (الجانب الإرادي). وتسـتخدم البرامج التدريبية لتطوير أو تغيير التوجهات نظراً لأن التوجهات الحالية تتعلق بالانسحاب العقلي أو الجسـدي من العمل وتدوير الموظفين والسـلوكيات التي تؤثر في سـلامة الشركة (مثل مساعدة الموظفين الجدد).

أما الإستراتيجيات المعرفية فهي تنظم عمليات التدريب، وترتبط بالقرارات التي يتخذها المتدرب تجاه المعلومات التي ينبغي أن يحرص عليها (أي التي يهتم بها) وكيفية استرجاعها بالإَضافة إلى معرفة كيفية حل المشكلات. فعلى سبيل المثال، يستطيع الفيزيائي تذكر ألوان الطيف السبعة من خلال ربطها باسم «روي جي بيفRoy G. Biv»، وهي الحروف الأولى

من الألوان المعروفة (الأحمر والبرتقالي والأصفر والأخضر والأزرق والسـماوي والبنفسجي). وكما يشـير هذا الفصل، تتطلب جميـع مخرجات التدريب وجـود مجموعة مختلفة من الظروف لإتمام هذه العملية. ويستعرض هذا الفصل النظريات التي تسهم في تفسير كيفية إتمام عملية التدريب، قبل التعمق في تناول العمليات المتعلقة به بالتفصيل.

نظريات التدريب:

هنـاك العديد من النظريـات التي تتعلق بكيفية تدريـب الموظفين، حيث تختص كل نظرية منها بجوانب مختلفة من عملية التدريب، وتختص كذلك العديد من النظريات الأخرى بمدى دافعية المتدربين للتدريب، وهو ما تم مناقشته في الفصل الثالث من هذا الكتاب.

نظرية التعزيز:

تؤكد نظرية التعزيز على أن الموظفين يكون لديهم الحافز لأداء أو تجنب سـلوكيات معينة بحسب المخرجات التي نجمت عن تلك السلوكيات في الماضي[٢٤١]. وهناك العديد من العمليات في نظرية التعزيز هذه منها التعزيز الإيجابي والذي يشـير إلى المخرجات المرضية لسـلوك معين، والتعزيز السلبي ويقصد به التخلص من أو استبعاد المخرجات غير المرضية. فعلى سبيل المثال، فكر في إحدى الآلات التي سيصدر منها أصوات مزعجة إن لم يتم تثبيت محركها بدعامات في مكان ما، ومن ثم سـيتعلم المشـغل أن عليه تثبيت تلك الدعامات في هذا الوضع لتجنب الضوضاء. ويطلق على عملية سـحب المعززات الإيجابية أو السـلبية للتخلص من سـلوك ما: «الاندثـار»، في حين يتضمن العقاب الحصـول على مخرجات غير مرضية لسلوك ما مما يؤدي إلى تقليص هذا السلوك. فعلى سبيل المثال، إذا صاح المدير في وجه الموظفين بسـبب تأخرهم على العمل، فإنهم سيحاولون تجنب هذا السلوك بالحضور إلى العمل في الموعد المحدد (ولكنهم قد يلجئون أيضاً لأسـاليب أخرى لخداع رئيسهم حتى لا يلاحظ موعد تأخرهم عن العمل).

تشير نظرية التعزيز، من المنظور التدريبي، إلى أنه لكي يكتسب المتدربون المعارف أو يغيروا سـلوكياتهم أو يعدلوا مهاراتهم، يتعين على المدرب تحديد النتائج الأكثر إيجابية (أو سلبية). وبعد ذلك يتعين على المدربين ربط تلك المخرجات باكتساب المتدربين للمعارف أو

مهارات أو ســلوكيات متغيرة. وكما ذكرنا في الفصل الثالث، يمكن للمتدربين الحصول على العديد من المزايا عند مشاركتهم في برنامج التدريب. وقد تتضمن تلك المزايا التوصل لطريقة أكثر سهولة أو تشويقاً لأداء عملهم (مخرجات متعلقة بالعمل) أو مقابلة موظفين آخرين يكونــون بمثابة موارد بشرية عند حدوث مشــكلات (مخرجات شــخصية) أو زيادة فرص الحصــول على مناصب جديدة في الشركة (مخرجات متعلقة بالحياة الوظيفية). وبموجب نظريــة التعزيــز، يمكن للمدربين حجب أو منح تلك المزايــا للمتدربين الذين يتمكنون من إجــادة برنامج التدريب. وتعتمد فعالية التدريب على نمط أو جدول تقديم تلك المعززات أو المزايا. ويوضح الجدول (٤-٢) جداول التعزيز.

جدول (٤-٢) جداول التعزيز

نوع الجدول	وصف الجدول	فعالية الجدول
جداول النسبة		
جدول النسبة الثابتة	التعزيز عند تكرار الســلوك المستهدف لعدد من المرات	التعلم السريع، تكرار السلوك المستهدف، اندثار سريع
تعزيز مستمر	التعزيز بعد تكرار السلوك المستهدف	نفــس توجه الســلوك الــوارد في جدول النسبة الثابتة ولكنه أكثر منها فعالية
جدول النسبة المتغيرة	التعزيــز بعــد تعــدد تكرار الســلوك المستهدف حيث قد يختلف عدد مرات تكرار السلوك في كل مرة قبل التعزيز	الســلوك المســتهدف أقل عرضة للاندثار من جدول النسبة الثابتة
جدولة التوقف		
جــدول التوقــف لفترات محددة	التعزيــز عند فترة توقــف محددة بعد تعزيز السلوك المستهدف	معدل أداء أقل للســلوك المستهدف من جداول النســبة وأقل فعاليــة إذا كانت نسبة التوقف طويلة
جدول التوقف المتغير	حدوث التعزيز بشــكل دوري بعد أداء الســلوك المســتهدف، قد تختلف فترة التوقفات في كل مرة	الســلوك المســتهدف أقل عرضة للاندثار من جــدول التوقــف لفــترات محددة، أداء أقل للســلوك المستهدف من جداول النسبة

يعد تعديل السلوك أحد أساليب التدريب التي تعتمد بشكل أساسي على نظرية التعزيز، وقد ركز أحد البرامج التدريبية في أحد المخابز على التخلص من السـلوكيات غير الآمنة مثل تسـلق السيور الناقلة (بدلاً من السير حولها) وإزالة المواد العالقة بأحد الأجهزة عن طريق إدخـال الأيـدي بها دون إطفائها[٢٤٢]. وتم عرض شرائح تصور سـلوكيات العمل الآمنة وغير الآمنة على الموظفين. ثم عُرِض عليهم، بعد مشـاهدة تلك الشرائح، رسـم بياني يوضح عدد المرات التي تمت فيها ملاحظة سـلوكيات آمنة خلال الأسابيع الماضية. وتم تشجيعهم على زيادة عدد السلوكيات الآمنة في عملهم. كما تم توضيح العديد من الأسباب التي تدفعهم لعمل ذلك ومنها حمايتهم وخفض تكاليف الشركة ومسـاعدة منشـآتهم على الخروج من المركـز الأخـير في تصنيفات الأمان الخاصة بمنشـآت الشركة. وتم وضـع ملصقات تذكيرية خاصة بالسـلامة، فور انتهاء التدريب، في مناطق عمل الموظفين. حيث اسـتمر العمل على جمع البيانات حول عدد السـلوكيات الآمنة التي يمارسـها الموظفون وعرضها في رسم بياني في منطقـة العمل بعد التدريب. كما تم تكليف المشرفين بتشـجيع ومكافأة العاملين كلما شـاهدوهم يمارسون إحدى سلوكيات السـلامة المتعلقة بالعمل، ففي المثال السابق كانت بيانات السلوكيات الآمنة التي تم وضعها في مناطق العمل وتشجيع المشرفين على سلوكيات العمل الآمنة بمثابة تعزيزات إيجابية.

نظرية التعليم الاجتماعي:

تؤكد نظريـة التعليم الاجتماعـي أن الموظفين يتعلمون من خـلال ملاحظة الآخرين (القـدوة) والذين يعتقدون أنهم ذوو مصداقية وأكثر دراية[٢٤٣]. كما تشـير نظرية التعليم الاجتماعي إلى أن السلوك الذي تم تعزيزه أو تشجيعه يغلب تكراره، حيث يتبنى الشخص المراقـب سـلوك قدوتـه أو المهارات التي تمـت مكافأته عليهـا. ووفقاً لنظريـة التعليم الاجتماعي فإن اكتسـاب مهارات أو سـلوكيات جديدة يتم من خلال (١) التعرض بشكل مباشر لنتائج اسـتخدام هذا السـلوك أو المهارة، (٢) عملية ملاحظة الآخرين ومشـاهدة نتائج سلوكياتهم[٢٤٤].

وبموجب هذه النظرية أيضاً، يتأثر التدريب بالكفاءة الذاتية للموظف؛ إذ تشير الكفاءة الذاتية إلى تقدير الموظف لما إذا كان بإمكانه اكتساب المعارف والمهارات بنجاح أم لا. وقد

ركز الفصل الثالث من هذا الكتاب على الكفاءة الذاتية كأحد العوامل الأساسية التي يجب مراعاتهـا عند تحليـل الموظف لتحديد الاحتياجات. فالكفـاءة الذاتية هي أحد محددات اسـتعداد الموظف للتدريب، فالمتدرب الذي يتمتع بمستوى عال من الكفاءة الذاتية سوف يبـذل جهداً لاكتسـاب المعـارف والمهارات في برنامج تدريبي وسـيكون أكـثر إصراراً على التدريب حتـى وإن كانت الظروف غير مواتية (إذا كانت قاعة التدريب مفعمة بالضجيج على سـبيل المثال). وعلى النقيـض من ذلك، فإن الموظف الذي يتمتع بمسـتوى منخفض من الكفاءة الذاتية سـتراوده الشكوك حول إمكانية إجادته لمحتوى البرنامج التدريبي ومن المحتمل أن ينسـحب نفسـياً أو بدنيـاً (كأن تراوده أحلام اليقظـة أو أن يخفق في حضور البرنامج). فمثل هؤلاء الموظفين يعتقدون أنهم لن يتمكنوا من التدريب، وبغض النظر عن مستوى جهودهم، فإنهم لن يكونوا قادرين على التدريب.

يمكن مضاعفة الكفاءة الذاتية للموظف بعدة وسـائل منها: الإقناع اللفظي، والتحقق المنطقي، وملاحظة الآخرين (القدوة)، والإنجازات السـابقة[٢٤٥]. ويشـير الإقناع اللفظي إلى استخدام عبارات تشجيعية لإقناع الآخرين بقدرتهم على التدريب، في حين يتضمن التحقق المنطقي الربط بين المهمة الجديدة ومهمة سـابقة تمت إجادتها بالفعل. ويمكن للمدربين والمديريـن تذكير الموظفين عنـد مواجهة صعوبات في التدريب أنهم سـبق لهم أن نجحوا في التدريب على مهام مشـابهة في السـابق. أما القدوة فتشير إلى إبراز الموظفين لمخرجات التدريـب التي تمكنوا بالفعل من إتقانها. ومن المحتمـل أن يتحفز الموظفون نتيجة لثقة ونجاح أقرانهم المتميزين. وتشـير الإنجازات السـابقة إلى إتاحة الفرصـة للموظفين لبناء تاريـخ من الإنجازات الناجحـة، ويمكن للمديرين أن يعرضوا الموظفـين لمواقف تزيد فيها احتـمالات نجاحهم كما يمكن لهم تقديم المزيد من التدريب لهم حتى يتمكنوا من معرفة ما يتعين عليهم القيام به وكيفية القيام به.

وتشير نظرية التعليم الاجتماعي إلى أن هناك أربع عمليات متضمنة في عملية التعليم وهي الانتباه والاحتفاظ بالمعلومات والمهارات الحركية والعمليات التحفيزية (انظر الشكل ٤-١).

ويشـير الانتباه إلى أن الموظف لا يتعلم من خـلال الملاحظة إلا إذا كان يدرك الجوانب الهامـة في أداء القـدوة. ويتأثر الانتباه بسـمات كل من القدوة والمتـدرب، ولذا يتعين أن

يكــون المتدربون على دراية بالمهارات أو الســلوكيات التي يفترض ملاحظتها والانتباه إليها. كــما يجب تحديد القدوة بدقــة ويتعين أن تكون ممن يتمتعــون بالمصداقية. ويتعين أن يمتلك المتدرب القدرة البدنية (والقدرة الحسية) على ملاحظة القدوة. كذلك، فإن المتدرب الذي يتمكن من اكتســاب المهارات الأخرى أو السلوك من خلال ملاحظته للقدوة يميل إلى محاكاته.

شكل (٤-١) عمليات نظرية التعليم الاجتماعي

الانتباه	الاحتفاظ بالمعلومات	المهارات الحركية	العمليات التحفيزية
• محفزات القدوة	• تدوين المعلومات	• القدرة البدنية	• التعزيز
• المتدرب	• التنظيم	• الدقة	
• السمات	• المراجعة	• تغذية راجعة	

المصدر:

Bandura,Social Foundations of Thoughs and Actions (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986); P. Taylor, D. Russ-Eft, and D Chan, «A Meta-analytic Review of Behavior Modeling Training,» Journal of Applied Psychology 90; 692-709.

يتعين على المتدربين أن يتذكروا الســلوكيات أو المهــارات التي يلاحظونها، وهذا هو ما يسمى بالاحتفاظ بالمعلومات. حيث يتعين على المتدربين إدراج السلوكيات والمهارات التي تمت ملاحظتها في ذاكرتهم بطريقة منظمة حتى يمكنهم اســترجاعها في المواقف المناســبة. ويمكن أن يتم إدراج هذه السلوكيات أو المهارات كصور بصرية (رموز) أو بيانات شفهية.

تتضمــن المهارات الحركية محاولة تنفيذ الســلوكيات التي تمت ملاحظتها لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى التعزيز نفسه الذي حصل عليه نموذج القدوة أم لا. وتعتمد القدرة على إعادة توليد السلوكيات أو المهارات على قدرة المتدرب على استرجاع المهارات أو السلوكيات. كــما يتعين عــلى المتدرب أن تتوفر لديه القدرة البدنية التي تمكنه من أداء الســلوكيات أو إبراز المهارة. فعلى ســبيل المثال، يستطيع رجل المطافئ أن يتدرب على السلوكيات اللازمة لحمــل شــخص ما بعيداً عن موضع الخطــر، إلا أنه قد لا يتمكن من إظهار هذا الســلوك لافتقاره للقوة البدنية التي تمكنه من فعل ذلك. ويجب التنويه إلى أن أداء السلوك لا يكون

متقناً في المحاولة الأولى في أغلب الأحيان. إذ ينبغي أن يمتلك المتدربون الفرصة للممارسة واستلام تغذية راجعة لتعديل سلوكياتهم بحيث يكون مماثلاً لسلوكيات قدوتهم.

قد يتبنى المتدربون سلوكاً نموذجياً بدرجة أكبر إذا أدى هذا السلوك إلى مخرجات إيجابية؛ إذ تؤكد نظرية التعليم الاجتماعي أن السلوكيات التي يتم تعزيزها (وهي عملية تحفيزية) ستتكرر في المستقبل. فعلى سبيل المثال، تمثل مقابلات تقييم الأداء مصدراً رئيساً للمشكلات والضغط بالنسبة للمديرين. غير أنه من خلال ملاحظة المديرين الناجحين يمكن للمدير اكتساب السلوكيات التي تجعل الموظفين أكثر انخراطاً في مقابلات تقييم الأداء (ومنح الموظفين فرصة للتعبير عن مخاوفهم). وإذا ما استخدم المديرون هذا السلوك في مقابلات تقييم الأداء ولاقى قبولاً من جانب الموظفين (كأن يعلقوا على ذلك بعبارات مثل «لقد شعرت حقا أن اجتماع التغذية الراجعة كان الأفضل على الإطلاق») أو أن السلوك الجديد قلص معدل المشكلات بين الموظفين، فمن المحتمل أن يستخدم المدير هذا السلوك في مقابلات التقييم التالية.

كما سترى من خلال مناقشتنا لأساليب التدريب في الفصل السابع والثامن من هذا الكتاب، فإن نظرية التعليم الاجتماعي تمثل الأسس الرئيسة للتدريب على تمثيل السلوك وقد كان لها أثر في تطوير برامج التدريب المعتمدة على الوسائط المتعددة. فعلى سبيل المثال، في البرنامج التدريبي «كيفية توصيل أفكارك»، تم في البداية عرض السلوكيات الخمس الرئيسة على المتدربين للتعبير عن أفكارهم وهي: (١) تحديد الهدف والغرض من الرسالة، (٢) عرض نقاط تساعد على الفهم، (٣) التأكد من استجابة المشاركين ومستوى فهمهم، (٤) التعامل مع ردود أفعال المشاركين تجاه ما تم تقديمه، (٥) تلخيص النقاط الرئيسة. ويقدم المدرب سبباً منطقياً لكل سلوك رئيس. ثم يعرض على المتدربين مقطع فيديو لاجتماع عمل واجه فيه المدير صعوبة في الحصول على تأييد مرؤوسيه لأفكاره حول كيفية إدارة حركة نقل وشيكة لمقر المكتب. ولكن المدير الذي يعد قدوة لم يكن له دور مؤثر في توصيل فكرته إلى مرؤوسيه. لذلك يوضح الفيديو كيف لم يشعر المرؤوسون بالرضا تجاه المدير وما طرحه من أفكار. ثم يوقف المدرب تشغيل الفيديو ويدير نقاشاً مع المتدربين حول ما ارتكبه المدير من أخطاء في محاولة توصيل أفكاره. ثم يقوم بعرض مقطع فيديو آخر على المتدربين، ولكنه في

هذه المرة يستخدم السلوكيات الخمس الرئيسة، ونتيجة لذلك كان رد فعل المرؤوسين إيجابياً نوعاً ما تجاه رئيسهم (القدوة). وبعد عرض هذا الفيديو، يقود المدرب نقاشاً حول كيفية استخدام القدوة للسلوكيات الخمس الرئيسة في توصيل أفكاره بنجاح.

وبعد ملاحظة القدوة ومناقشة السلوكيات الرئيسة، يتدرب كل متدرب مع زميله على ممارسة هذه السلوكيات. حيث تتعرض كل مجموعة إلى موقف وتتسلم ورسالة يتعين عليها توصيلها، ويتبادل المتدربون الأدوار في محاولة لتوصيل أفكارهم بعضهم إلى بعض باستخدام السلوكيات الرئيسة، ويتوقع من كل متدرب تقديم تغذية راجعة لكل مجموعة. كما يتم منح المتدربين بطاقات صغيرة الحجم بالسلوكيات الرئيسة قبل مغادرتهم التدريب ويأخذونها معهم إلى أعمالهم، كما يقومون بإتمام دليل تخطيط يقومون فيه بوصف الموقف الذي يريدون استخدام السلوكيات الرئيسة فيه وكيف يخططون لاستخدامها.

نظريات الأهداف:

نظرية وضع الأهداف:

تفترض نظرية وضع الأهداف أن السلوك ينتج من أهداف الموظف ونواياه المتعمدة[٢٤٦]، إذ تؤثر الأهداف في سلوك الموظف من خلال توجيه الطاقة والانتباه ودعم الجهود طوال الوقت وتحفيز الموظف على تطوير إستراتيجيات لتحقيق الأهداف[٢٤٧]. وتشير البحوث إلى أن الأهداف الواضحة التي تمثل تحدياً في حد ذاتها ينتج عنها أداء أفضل من الأهداف الغامضة ولا تمثل تحدياً[٢٤٨]، وقد تبين أن الأهداف تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء إذا كان الموظفون ملتزمين بتحقيق تلك الأهداف، ومن غير المحتمل أن يلتزم الموظفون بأهداف إذا كانوا يعتقدون بأن تحقيقها أمر صعب.

ويوضح أحد الأمثلة في برنامج مخصص لتحسين ممارسات القيادة لدى عمال توصيل البيتزا كيف تؤثر نظرية وضع الأهداف في أساليب التدريب[٢٤٩]؛ إذ إن أغلب عمال توصيل البيتزا صغار السن (تتراوح أعمارهم بين ١٨ إلى ٢٤) وهم سائقون قليلو الخبرة يتم مكافأتهم وفقاً لمجموع طلبات البيتزا التي يقومون بتوصيلها. ونتيجة لذلك فإن عمال توصيل البيتزا يكافؤون على معدل السرعة في توصيل الطلبات على الرغم من قيامهم ببعض ممارسات

القيادة غير الآمنة – مثل عدم ارتداء حزام الأمان والفشـــل في اســتخدام إشــارات الدوران وعــدم التوقف الكامل عند التقاطعات، وقد أدت هذه الممارســات غــير الآمنة إلى ارتفاع معدلات الحوادث.

قبــل وضع الأهداف، يقــوم مديرو عمال توصيل البيتزا بمراقبتهــم عند مغادرتهم المتجر وعند العودة إليه بعد انتهائهم من توصيل الطلبات. وقد راقب المديرون عدد مرات التوقف الكامــل التي قام بها عــمال توصيل البيتزا عند التقاطعات على مدار أســبوع كامل. وخلال جلســة التدريب، طرح المديرون والمدربون سلســلة من الأســئلة على عــمال توصيل البيتزا للنقاش. وفيما يلي بعض منها: ما المواقف التي يتعين عليك التوقف الكامل فيها؟ ما الأسباب التي تدفعك إلى التوقف الكامل؟ وما الأسباب التي تدفعك إلى عدم التوقف الكامل؟

بعد انتهاء المناقشــة، طُلِب من عمال توصيل البيتزا إبداء موافقتهم على ضرورة التوقف الكامــل عند التقاطعات. وعقب ذلــك، نشر المديرون البيانات التي جمعوها بخصوص عدد مرات التوقف الكامل عند التقاطعات خلال الأسبوع الماضي (وبلغ عدد مرات التوقف الكامل ٥٥٪ مــن الوقــت). ثم طلب المدرب من عــمال توصيل البيتزا وضع هــدف لمرات التوقف الكامل على مدار الشهر التالي، واتفقوا على أن يبلغ عدد مرات التوقف الكامل ٧٥٪.

وبعد كل جلســة وضع الأهداف، يواصل المديــرون في كل متجر ملاحظة كيفية توقف ســائقيهم في التقاطعات. وفي الشهر التالي يتم وضع ملصق في مكان العمل يوضح النسب المئويــة لعــدد مرات التوقف الكامل كل أربعة أيام، كما يتم عرض النســبة المئوية الحالية لإجمالي عدد مرات التوقف الكامل.

تســتخدم نظريــة وضــع الأهداف أيضــاً في تصميم البرنامــج التدريبي. وتشــير هذه الإســتراتيجية إلى أنه يمكن تيسير التدريب من خلال تزويد المتدربين بأهداف محددة تمثل تحدياً لهم، ويمكن ملاحظة تأثير نظرية وضع الأهداف على وجه الخصوص في تطوير خطط دورات التدريب. وكما سنوضح لاحقاً في هذا الفصل، تبدأ خطط الدورات بأهداف محددة تقدم معلومات تتعلق بالســلوك المتوقع أن يبديه المتدرب، وكذلك الظروف التي تتم فيها عملية التدريب بالإضافة إلى مستوى الأداء المقبول.

التوجيه نحو الأهداف:

يشـير التوجيه نحـو الأهداف إلى الأهداف التي حددها المتـدرب، في موقف التدريب، ويتضمن التوجيه نحو الأهداف التوجيه إلى التدريب أو التوجيه إلى الأداء. ويشـير التوجه نحـو التدريب إلى محاولـة زيادة القدرة أو الكفاءة في مهمة مـا. ويعتقد الموظفون ذوو التوجه نحو التدريب أن نجاح التدريب يعتمد على إظهار التطور وتحقيق التقدم ويفضلون المدربين الذين يهتمون بكيفية تعليم المتدربين أكثر من كيفية أدائهم ويرون الأخطاء جزءاً من عملية التدريب، في حين يشـير التوجه نحو الأداء إلى المتدربين الذين يركزون على أداء المهمة وكيف يتم مقارنتهم بالآخرين. ويعرّف الموظفون ذوو التوجيه إلى الأداء النجاح على أنـه تحقيق أداء أعلى مقارنة بالآخرين ويقيمون القدرات العالية أكثر من عملية التدريب ويرون أن الأخطاء تسبب القلق ومن ثم يرغبون في تجنبها.

هناك اعتقاد أن التوجيه نحو الأهداف يؤثر في مقدار الجهد الذي سـيبذله المتدرب في عمليـة التدريب (الحافز للتدريب). فالمتدربـون ذوو التوجه المرتفع إلى التعليم يوجهون المزيد من الاهتمام إلى المهام وسـيتدربون من أجل التدريب وذلك مقارنة بالمتدربين ذوي التوجيه إلى الأداء، في حين يوجه المتدربون ذوو التوجه نحو الأداء اهتماماً أكبر للأداء الجيد وبذل جهود قليلـة للتدريب. وقد أظهرت البحوث أن المتدربين ذوي التوجه نحو التعليم يبذلون مزيداً من الجهد من أجل التدريب ويسـتخدمون إسـتراتيجيات تعلم أكثر تعقيداً بصـورة تفوق المتدربـين ذوي التوجه نحو الأداء[٢٥٠]. وهناك العديد من الطرق لخلق توجه إلى التعليـم لدى المتدربـين[٢٥١]؛ إذ يتضمن هذا وضع أهداف تدور حول التدريب وتجريب أساليب جديدة لحث المتدربين على أداء المهام التي تم التدريب عليها بدلاً من التأكيد على أدائهم في تلك المهام، وعدم التأكيد على المنافسـة بين المتدربين، وإنشـاء مجتمع للتدريب (سـوف يتم مناقشته في وقت لاحق في هذا الفصل)، والسـماح للمتدربين بارتكاب أخطاء وتجريب معارف ومهارات وسلوكيات جديدة أثناء التدريب.

نظريات الاحتياجات:

تساعد نظريات الاحتياجات على تفسير كيفية تقدير الموظف لقيمة المخرجات، إذ تعد الحاجة نقصاً يعانيه الموظف في أي وقت من الأوقات، وتحفز الحاجة الموظف على التصرف

بطريقة تشبع هذا النقص. وقد ركزت نظريات ماسلو وألديرفير على الاحتياجات النفسية واحتياجات الارتباط (الحاجة إلى التفاعل مع أشخاص آخرين) واحتياجات النمو (مثل تقدير واحترام الذات)[٢٥٢]. وقد اعتقد كل من ماسلو وألديرفير أن الأفراد يحاولون في البداية إشباع احتياجاتهم الأولية ثم تتقدم الاحتياجات حتى تصل إلى قمة التسلسل الهرمي بعد إشباع الاحتياجات الأولية. أو بعبارة أخرى، إذا لم يتم إشباع الاحتياجات الأولية، فسوف يتركز سلوك الفرد في البداية على إشباع تلك الاحتياجات قبل أن يتحول اهتمامه إلى احتياجات النمو أو احتياجات الارتباط. وقد تمثل الاختلاف الرئيس بين التسلسل الهرمي للاحتياجات لدى ماسلو وألديرفير في أن ألديرفير يسمح في تسلسله بأن يعيد الموظفون التركيز على الاحتياجات الأولية إذا لم يتمكنوا من إشباع الاحتياجات المتقدمة.

ركزت نظرية ماكليلاند للاحتياجات بشكل رئيس على احتياجات الإنجاز والانتماء والسلطة[٢٥٣]، ويرى ماكليلاند أن تلك الاحتياجات يمكن اكتسابها. وتشير الحاجة إلى الإنجاز إلى الرغبة في الحصول والحفاظ على معايير ذاتية للتميز، في حين تتضمن الحاجة إلى الانتماء الرغبة في بناء علاقات طيبة مع الآخرين والحفاظ عليها وكذلك الرغبة في أن يحظى الشخص بقبول الآخرين. ومن ناحية أخرى تشير الحاجة إلى السلطة إلى الرغبة في الحصول على المسؤولية والتأثير والسمعة.

تشير نظريات الاحتياجات إلى أنه يتعين على المدربين للتحفيز على التدريب تحديد احتياجات المتدربين وتوضيح كيف أن محتوى البرنامج التدريبي يتعلق بإشباع تلك الاحتياجات. وإذا لم يتم إشباع الاحتياجات الأساسية للمتدربين (كالاحتياجات النفسية والاحتياجات الخاصة بالسلامة على سبيل المثال)، فمن غير المحتمل أن يشعروا بدافعية للتدريب. فمثلاً، إذا كان هناك برنامج تدريبي على معالجة النصوص للسكرتيرات في أحد الشركات التي تتبع سياسة تخفيض الموظفين، فمن غير المؤكد أن تؤدي أفضل قاعة تدريب إلى نتيجة في التعليم إذا اعتقد الموظفون أن أمنهم الوظيفي مهدد (الحاجة إلى الأمن غير مشبعة)، وذلك من خلال إستراتيجية تخفيض الموظفين. فمن غير المحتمل أيضاً أن تشعر السكرتيرات بدافعية إلى التدريب إذا اعتقدن أن مهارات معالجة النصوص التي يتم التركيز عليها في البرنامج لن تساعدهن في الحفاظ على عملهن الحالي أو زيادة فرص الحصول على عمل آخر داخل أو خارج الشركة.

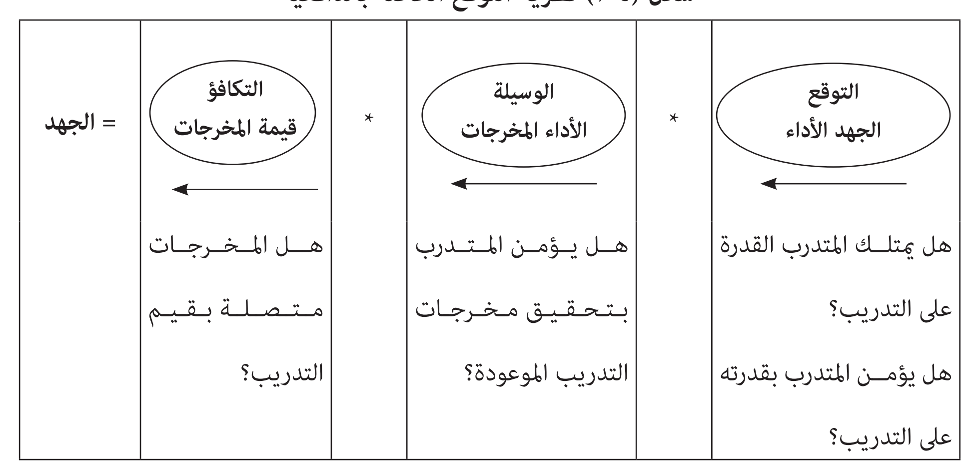
يتعلق أحد الآثار المترتبة على نظرية الاحتياجات بإتاحة فرص للموظفين بحضور برامج التدريب. وكما جاء في الفصل الثالث، فإن إتاحة الفرصة للموظفين لاختيار الدورات التدريبية تزيد دافعيتهم إلى التدريب، وهذا نتيجة لقدرة المتدربين على اختيار أفضل البرامج التي تناسب احتياجاتهم.

نظرية التوقع:

تشير نظرية التوقع إلى أن سلوك الموظف يعتمد على ثلاثة عوامل: التوقع والوسيلة والتكافؤ[٢٥٤]، إذ يطلق على المعتقدات الخاصة بالربط بين محاولة أداء سلوك ما والقيام به بالفعل «التوقعات». ويتماثل التوقع مع الكفاءة الذاتية، ففي نظرية التوقع، يسمى الاعتقاد بأن أداء سلوك ما (حضور برنامج تدريبي على سبيل المثال) مرتبط بمخرجات معينة (القدرة على أداء العمل بشكل أفضل) الوسيلة، في حين يشير التكافؤ إلى القيمة التي يقدرها الشخص لإحدى المخرجات (مثل مدى أهمية أداء العمل بشكل أفضل).

يتم تقييم اختيارات متعددة للسلوك، طبقاً لنظرية التوقع ووفقاً لـ «التوقع والوسيلة والتكافؤ». ويوضح الشكل (٤-٢) كيف يتم تحديد السلوك وفقاً لإيجاد الناتج الرياضي للتوقع والوسيلة والتكافؤ، ويختار الأشخاص السلوك الأعلى قيمة.

شكل (٤-٢) نظرية التوقع الخاصة بالدافعية



تشـير نظريـة التوقع، في إطار التدريـب، إلى أن احتمال إتمام عمليـة التدريب يكون كبيراً عندما يؤمن الموظفون أنهم يسـتطيعون التدريب على محتوى البرنامج (التوقع) وأن التدريب مرتبط بمخرجات مثل أداء العمل بشـكل أفضل أو زيادة الراتب أو التعرف على الأقران (الوسيلة)، ويقيمون هذه المخرجات (التكافؤ).

نظرية تعليم الكبار:

تم تطوير نظرية تعليم الكبار نظراً للحاجة إلى وجود نظرية معينة لتعليم الكبار، وقد جرى تطوير معظم النظريات التعليمية بالإضافة إلى المؤسسـات التعليمية الرسمية مؤخراً لتعليـم الأطفال والشـباب. وهيمن علـم أصول التدريس الخاص بالأطفـال على النظرية التعليميـة، وأعطـي هذا المجال للمعلم المزيد من المسـؤولية في اتخـاذ القرارات الخاصة بمحتوى التعليم وطريقته والتقييم. وينظر إلى التلاميذ بشـكل عام كـ ١) متلقين سـلبيين للمحتوى والتوجيهات و٢) يضيفون بعض الخبرات التي قد تعد موارد لبيئة التعليم[٢٥٥].

قام علماء النفس التربويون بتطوير نظرية الأندراغوجيا، وهي نظرية لتعليم الكبار، نظراً لإدراكهم إلى القيود المفروضة على نظريات التعليم الرسـمية، وغالباً ما يرتبط اسـم مالكولم نوليز بنظرية تعليم الكبار، ويعتمد نموذج نوليز على العديد من الافتراضات التالية[٢٥٦]:

١. أن الكبار بحاجة إلى معرفة الأسباب التي تستدعي تعليمهم لشيء ما.

٢. أنهم بحاجة إلى التوجيه الذاتي.

٣. أنهم يضيفون المزيد من الخبرات المتعلقة بالعمل إلى موقف التعليم.

٤. أنهم يدخلون الخبرات التعليمية بنهج يرتكز على كيفية حل مشكلات التعليم.

٥. أن لديهم دافعية للتعليم نتيجة لدوافع داخلية وخارجية على حد سواء.

تعـد نظرية تعليم الكبار شـديدة الأهمية عند التفكير في تطويـر برامج التدريب لأن المشـاركين في معظم هـذه البرامج من الكبـار، وأغلبهم لم يقضوا معظـم أوقاتهم في بيئة تعليمية رسـمية. ويوضح الجـدول (٤-٣) آثار نظرية تعليم الكبـار المترتبة على التعليم. فعلى سـبيل المثال، يخشى المتدربـون الكبار من الرياضيات والمـوارد المالية[٢٥٧]. وفي حلقة دراسـية استمرت ليوم كامل لتدريس المبادئ الأساسـية في المحاسبة، اهتم مصممو الدورة بعرفة مدى اسـتعداد المتدربين، وابتكروا برنامجاً مليئاً بالمتعة والموسـيقا، بدأه المشاركون

بلعبة «عصير الليمون». وقد أدى هذا إلى التقليل من قلق المتدربين، الذي كان من الممكن أن يعيــق تعليمهم. ويعتقد العديد من الكبــار أنهم يتدربون من خلال التجارب، ونتيجة لذلك يحتاج المدربون إلى توفير فرص للمتدربين لتجريب شيء جديد ومناقشته أو مراجعة مواد التدريب المعتمدة على تجاربهم الشخصية.

من الجدير بالملاحظة هنا أن الفكرة الرئيســة في تلــك التطبيقات هي التبادلية، أي أن يشترك كل من المتدرب والمدرب في إعداد الخبرة التعليمية وضمان إتمام عملية التدريب.

جدول (٤-٣) آثار نظرية تعليم الكبار المترتبة على التدريب

تصميم المشكلة	الآثار المترتبة عليها
المفهوم الذاتي	التخطيط المتبادل والتعاون في التدريب
الخبرة	استخدام خبرة المتدربين أساساً لعرض أمثلة وتطبيقات
الاستعداد	تطوير التدريب وفقاً لكفاءة المتدربين ومدى اهتمامهم
الإطار الزمني	التطبيق الفوري للمحتوى
التوجه نحو التعليم	التركيز على المشكلة بدلاً من التركيز على الموضوع

المصدر:

M. Knowles. The Adult Leaner: 4th ed. (Houston، TX: Gulf Publishing، 1990).

نظرية معالجة المعلومات:

تــولي نظريات معالجة المعلومــات أهمية كبيرة للعمليات الداخليــة التي تحدث عند اكتســاب محتوى تدريبي والاحتفاظ به، مقارنة بنظريات التعليم الأخرى. ويعرض الشكل (٤-٣) نموذجــاً لمعالجة المعلومات. وتشــير نظريات معالجــة المعلومات إلى أن المعلومات أو الرســائل التي يستوعبها المتدرب تخضع إلى العديد من التحولات داخل المخ البشري[٢٥٨]، وتبدأ معالجة المعلومات عندما تتلقى المســتقبلات (الأذن والأنف والبشرة والعين) رســالة

أو مثيراً ما (قد يكون صوتاً أو رائحة أو لمسة أو صوراً)، ويتم تسجيل الرسالة في الحواس وتخزينها في الذاكرة القصيرة المدى، ثم يتم تحويل الرسالة أو ترميزها للتخزين في الذاكرة الطويلة المدى. وتحدث عملية بحث في الذاكرة خلال الوقت التي ينظم فيه المخ استجابة للرسالة أو المثير، ثم ينظم مولد الاستجابات الاستجابة اللازمة ويخبر المؤثرات (العضلات) ما يتعين عليها عمله. وتتعلق المهام الواجب القيام بها من بالمخرجات الخمسة للتدريب: سواء المعلومات الشفهية أو المهارات المعرفية أو المهارات الحركية أو المهارات الفكرية أو التوجهات. وتعد التغذية الراجعة من البيئة هي الرابط النهائي في النموذج، وتقدم التغذية الراجعة للمتدرب تقييماً بالاستجابة المعطاة. وقد تأتي هذه المعلومات من شخص آخر أو من خلال الملاحظة الذاتية للمتدرب لنتائج أفعاله. ويقدم التقييم الإيجابي للاستجابة تعزيزاً بأن السلوك مرغوب فيه ويجب أن يتم تخزينه في الذاكرة الطويلة المدى لاستخدامه في مواقف مشابهة.

بجانب التأكيد على العمليات الداخلية اللازمة لالتقاط وتخزين واسترجاع والاستجابة للرسائل، يبرز نموذج معالجة المعلومات كيف تؤثر الأحداث الخارجية في عملية التعليم، وتتضمن هذه الأحداث ما يلي[٢٥٩]:

١. تغييرات في شدة أو تكرار المثيرات التي تؤثر في الانتباه.

٢. تبليغ المتدرب بالأهداف لعمل توقعات.

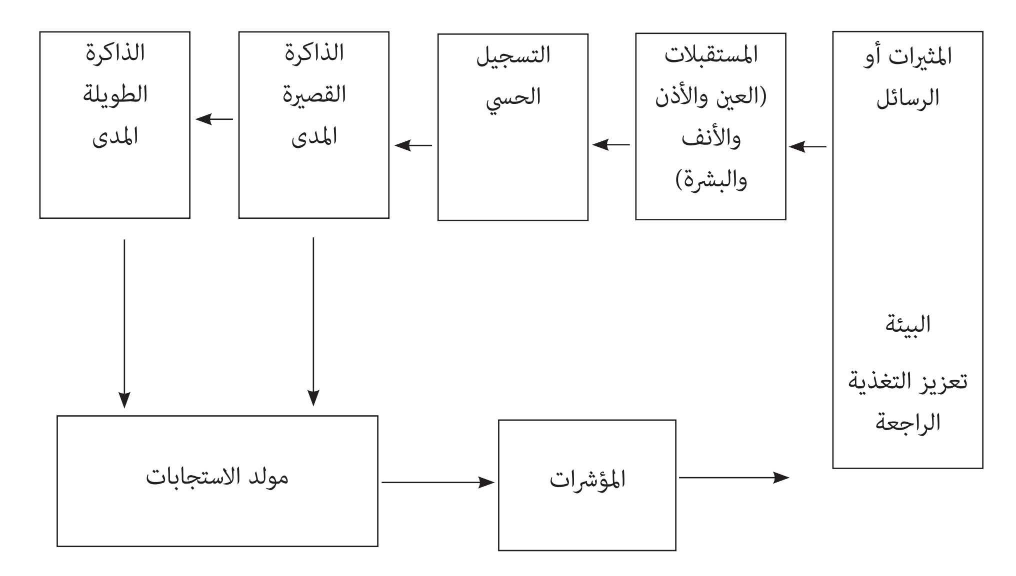
٣. تعزيز السمات الحسية للمواد (المثيرات)، وجذب انتباه المتدرب لسمات معينة.

٤. التعليمات الشفهية والصور والرسوم البيانية والخرائط التي تشير إلى طرق لترميز محتوى التدريب حتى يمكن تخزينه في الذاكرة.

٥. بيئة تعليمية ذات هدف (أمثلة ومشكلات) تهيئ منبهات تسهل عملية الترميز.

٦. التفسير أو التعليمات الشفهية التي تساعد في تنظيم استجابة المتدرب بالإضافة إلى تسهيل اختيار الاستجابة السليمة.

شكل (٤-٣) نموذج معالجة المعلومات البشرية



المصدر:

R. Gagne، "Learning Processes and Instruction، " Training Research Journal (1995/96): 17-28.

عملية التدريب:

الآن وبعد استعراض نظريات التعليم، أنت مستعد للإجابة عن ثلاثة أسئلة: ما العمليات العقلية والبدنية المتضمنة في عملية التدريب؟ كيف يحدث التدريب؟ وهل يمتلك المدربون أساليب تدريب مختلفة؟

العمليات العقلية والبدنية:

يوضح الجدول (٤-٤) عمليات التدريب. وتتضمن تلك العمليات التوقع والإدراك والتخزين التشغيلي والترميز الدلالي والتخزين الطويل المدى والاسترجاع والتعميم والإشباع[٢٦] . ويؤكد الجدول نفسه على أن التدريب يعتمد على العمليات المعرفية للمتدرب.

جدول (٤-٤) العلاقة بين عمليات التدريب والأحداث التعليمية وأشكال التدريب

عمليات التعلم	أحداث التعلم الخارجية	أشكال التعلم
١. التوقع	١. إخبار المتدرب بالهدف من الدورة أو الجلسة.	١أ. توضيح الأداء المتوقع. ١ب. شرح نوعية الأسئلة الشفهية التي يتعين الإجابة عنها.
٢. الإدراك	٢. تقديم مثيرات ذات سمات مميزة.	٢أ. التأكيد على سمات الموضوع التي يتعين إدراكها. ٢ب. استخدام التنسيق والأشكال في النص لإبراز السمات.
٣. التخزين التشغيلي	٣. تحديد المقدار الذي يتعين التدريب عليه.	٣أ. تقسيم المواد الطويلة. ٣ب. تقديم صورة مرئية للمواد التي يتعين تعلمها. ٣ج. تقديم تمارين لتأكيد التدريب والمساعدة على تحقيق التلقائية.
٤. الترميز الدلالي	٤. تقديم توجيه تدريبي.	٤أ. تقديم نماذج شفهية لتسلسل التجميع الصحيح. ٤ب. تقديم روابط شفهية لسياق هام. ٤ج. استخدام الرسوم البيانية والنماذج لتوضيح العلاقات بين المفاهيم.

٥. التخزين الطويل المدى	٥. عــرض المقدار الــذي يتعين التدريب عليه.	٥أ. تنويع سياق وبيئة العرض واسترجاع المواد العلمية. ٥ب. ربط المواد التي تم تعلمها في الماضي بالمواد التي تم تعلمها مؤخراً. ٥ج. تقديم مجموعة متنوعة من السياقات والمواقف أثناء الممارسة.
٦. الاسترجاع	٦. تقديــم نمــاذج تســتخدم في عملية الاسترجاع.	٦أ. اقتراح نماذج تثير استرجاع مواد التدريب. ٦ب. استخدام الأصوات أو الإيقاعات المألوفة كنماذج.
٧. التعميم	٧. تعزيز الاحتفاظ بالمعلومات وانتقال التدريب.	٧أ. تصميم موقف التدريب بشكل يسمح بنشر عناصر التدريب أثناء تطبيقه. ٧ب. تقديم روابط شفهية للمعلومات المعقدة بشكل إضافي.
٨. الإشباع	٨. تقديم تغذية راجعة بخصوص مدى صحة الداء.	٨أ. تقديم تغذية راجعة عن مدى دقة وتوقيت الأداء. ٨ب. التأكد من تلبية التوقعات الأصلية.

المصدر:

R. Gagne، “Learning Processes and Instruction: Training Research Journal (1995/96): 17-28.

بما في ذلك حضور ما يجب التدريب عليه (محتوى التدريب) وتنظيم محتوى التدريب في شكل تمثيل عقلي بالإضافة إلى ربط محتواه بالمعارف الموجودة في الذاكرة الطويلة المدى[٢٦١]. ويشير التوقع إلى الحالة العقلية التي يكون عليها المتدرب في عملية التدريب، ويتضمن هذا عوامل مثل الاستعداد للتدريب (الدافعية للتدريب والمهارات الأساسية) علاوة على فهم الغرض من التدريب والمزايا المحتملة التي قد يؤدي إليها وكذلك استخدام القدرات المكتسبة في العمل، في حين يشير الإدراك إلى القدرة على تنظيم رسائل البيئة حتى يمكن معالجتها والعمل عليها. ويتعلق كل من التخزين التشغيلي والترميز الدلالي بالذاكرة الطويلة المدى. ففي التخزين التشغيلي، يحدث تكرار واسترجاع للمعلومات مما يساعد على ترميز المواد العلمية وإدراجها في الذاكرة.

يقتصر التخزين التشغيلي على مقدار المواد التي يمكن معالجتها في وقت واحد، إذ تشير البحوث إلى أنه لا يمكن إعداد أكثر من خمسة رسائل للتخزين في وقت واحد، ومن ناحية أخرى يشير الترميز الدلالي إلى عملية الترميز الفعلي للرسائل الواردة.

تؤثر إستراتيجيات التدريب المختلفة على كيفية ترميز محتوى التدريب، وتتضمن إستراتيجيات التدريب الاسترجاع والتنظيم والتوضيح[٢٦٢]، إذ يركز الاسترجاع، وهو أبسط إستراتيجيات التدريب، على التعليم من خلال التكرار (الحفظ). ويتطلب التنظيم أن يقوم المتدرب بإيجاد المتشابهات والأفكار الرئيسة في مواد التدريب، في حين يتطلب التوضيح أن يقوم المتدرب بإيجاد العلاقة بين مواد التدريب وبعضها البعض أو بينها وبين المعارف أو المهارات أو السلوكيات المألوفة. ويستخدم المتدربون مزيجاً من تلك الإستراتيجيات للتدريب، ويتم تحديد الإستراتيجية الأفضل من خلال مخرجات التدريب. ويعد الاسترجاع والتنظيم أنسب الإستراتيجيات بالنسبة إلى مخرجات المعارف، أما بالنسبة لتطبيق المهارات، لابد من التوضيح، فبعد استحضار الرسائل واسترجاعها وترميزها تكون مهيأة للتخزين في الذاكرة الطويلة المدى.

لاستخدام المواد التي تم التدريب عليها (كالمهارات المعرفية والمعلومات الشفهية)، يجب استرجاعها. وتتضمن عملية الاسترجاع تحديد المواد المتعلمة في الذاكرة الطويلة المدى واستخدامها للتأثير في الأداء. ومن أهم أجزاء عملية التدريب أن تكون قادراً على

استعادة ما تدربت عليه واستخدامه في مواقف متشابهة وليست متماثلة، ويعرف هذا باسم التعميم. وأخيراً، يشير الإشباع إلى التغذية الراجعة التي يتسلمها المتدرب نتيجة لاستخدام محتوى التدريب. وتعد التغذية الراجعة ضرورية إذ إنها تسمح للمتدرب بتبني الاستجابات المناسبة، كما أنها تقدم معلومات عن الحوافز أو المعززات التي قد تنتج عن الأداء.

دورة التعليم:

يمكن النظر إلى التدريب كدورة ديناميكية تتضمن أربع مراحل: التجارب الملموسة والملاحظة المنعكسة ووضع مفاهيم مجردة والتجريب النشط[٢٦٣]. في البداية، يواجه المتدرب تجربة ملموسة (كمشكلة تتعلق بالعمل)، ويتبع هذا التفكير في المشكلة (ملاحظة منعكسة)، مما يؤدي إلى توليد أفكار حول كيفية حل المشكلة (وضع مفاهيم مجردة)، وأخيراً تطبيق الأفكار بشكل مباشر على المشكلة (التجريب النشط). ويتيح تطبيق الأفكار تغذية راجعة حول مدى فعالية تلك الأفكار حتى يمكن للمتدربين معرفة النتائج وبدء عملية التدريب مرة أخرى، ويقوم المتدربون بشكل متواصل بتطوير المفاهيم وترجمتها إلى أفكار وتطبيق تلك الأفكار وتبنيها كنتيجة لملاحظاتهم الشخصية بخصوص تجاربهم.

قد طور الباحثون استبيانات لقياس نقاط القوة والضعف لدى المدربين بالنسبة لدورة التعليم، فبينما يميل بعض الأشخاص إلى زيادة أو تقليل التركيز على مرحلة ما من مراحل دورة التعليم أو تجنب مراحل معينة، فإن أساس التدريب الفعال الكفاءة في كل مرحلة من المراحل الأربعة. وهناك أربعة أساليب رئيسة للتعليم، وتشكل تلك الأساليب عناصر من كل مرحلة من المراحل الأربعة لدورة التعليم. ويوضح الجدول (٤-٥) السمات ومرحلة التعليم السائدة في تلك الأساليب والتي يطلق عليها الاختلاف والاستيعاب والتجميع والتكيف[٢٦٤] . وعلى الرغم من الاستخدام الواسع للاستبيانات كجزء من برامج التدريب، فقد تناولت القليل من الدراسات مصداقية وصلاحية أساليب التعليم.

يمكن للمدربين المطلعين على أساليب تعليم المتدربين محاولة تخصيص التدريب ليناسب أولوياتهم. فإذا كان هناك مجموعة من المتدربين الذين يفضلون التدريب العملي،

فـإن محاولة تعليمهم آليــات التطبيق الفني من خلال القــراءة النظرية على الإنترنت لن يحقــق تدريبــاً، وذلك لأنهم بحاجــة إلى تطبيقات والقدرة على اســتلام تغذية راجعة من المدرب (وسوف يتم مناقشة التعليم الإلكتروني الفعال في الفصل الثامن من هذا الكتاب).

على ســبيل المثال، تحاول شركة أميري كريديــت (AmeriCredit)، وهي شركة لتمويل تصنيع الســيارات وتتخذ من فورت وورث بتكســاس مقراً لها، تعديــل التدريب وتطويره ليناســب أســاليب تعليم الموظفين بشــكل أفضل[٢٦٥]. وقد أنشــأت الشركة قاعدة بيانات لتحديد وتتبع أســاليب تعليــم الموظفين، وكذلك تمت مراعاة أســاليب تعليم الموظفين في تصميم الــدورة. وفي قاعات التعليم الإلكترونية الحديثة، يفضل الموظفون الذين التدريب العملي سيتلقون المعلومات في نقاط محددة وسيقومون بأنشطة تساعدهم على التدريب، في حين ســيتلقى الموظفون الذيــن يفضلون التفكير والمنطق مــواد مفاهيمية أثناء الدورة وسيشــتركون في عدد قليل من الأنشــطة العملية. وتخطط الشركة لمقارنة قاعات التعليم الإلكتروني الجديد الذي يراعي أساليب التعليم بالذي يحدد ما إذا كان الاعتماد على أساليب التعليم يشكل فارقاً بالنسبة إلى رضا وتعليم المتدربين.

جدول (٤-٥) أساليب التعليم

نوع أسلوب التعليم	قدرات التعليم السائدة	سمات التعليم
الاختلاف	• خبرات ملموسة • ملاحظة منعكسة	• جيــد في توليد الأفــكار ورؤية الموقف مــن وجهات نظــر متعــددة وإدراك المعنى والقيمة. • يميل إلى الاهتمام بالأشخاص والثقافات والفنون.
الاستيعاب	• وضع مفاهيم مجردة • ملاحظة منعكسة	• جيــد في التفكــير الاســتقرائي وإيجاد نماذج نظرية ودمج الملاحظات المتفرقة في تفسير موحد. • يميل إلى الاهتمام بالأشخاص والثقافات والفنون ولكن بدرجة أقل.

التجميع	• وضع مفاهيم مجردة • تجريب نشط	• جيـد في الحسـم في اتخـاذ القرارات والتطبيـق العمـلي للأفـكار والتفكير الاستدلالي الافتراضي. • يميـل إلى التعامل مع المهام الفنية أكثر من المسائل الشخصية.
التكيف	• خبرات ملموسة • تجريب نشط	• جيـد في تطبيـق القـرارات وتنفيـذ الخطط والاشتراك في الخبرات الجديدة • يميل إلى التساهل مع الأشخاص إلا أنه قد تتم إساءة فهمه على أنه نافذ الصبر أو انتهازي.

المصدر:

D. Kolb، Learning Style Inventory; Version 3 (Boston، MA: Hay/McBer Training Resources Group، 1999).

تأثير العمر على التعليم:

هناك دليل حيوي على أن هناك قدرات عقلية معينة تتناقص منذ عمر العشرين وحتى السـبعين[٢٦٦]. حيث تتناقص قدرات الذاكرة القصيرة المدى وسرعة معالجة المعلومات لدى الأشـخاص عنـد تقدمهم في العمر. ورغم ذلـك، تتزايد خبرات الأشـخاص مع تقدمهم في العمـر، مما يمكـن أن يعوض فقدان الذاكـرة والسرعة العقلية. وعـلى الرغم من تناقص السرعـة العقلية وفقدان الذاكرة بوتيرة ثابتة، فإن فقـدان الذاكرة يحدث مع تقدم العمر بدرجـة كبيرة، وذلك لأن نضوب العمليـات العقلية عند كبار السـن يحدث بدرجة كبيرة مقارنة بصغار السـن. ويعتقد بعض المدربين أن هناك أربعة أجيال من الموظفين يتمتعون باتجاهـات متميزة تجاه العمل وطرق مفضلة للتدريب، وقد أطلق على تلك الأجيال جيل الألفية، جيل إكس، جيل الطفرة السكانية، جيل التقليديين.

وعلى الرغم من ذلك ينبغي ملاحظة أن أفراد الجيل الواحد ليســوا أكثر تشابهاً من أفراد الجنس أو العرق الواحد، إذ إن لكل جيل سمات معينة قد تؤثر في التدريب. ويجب ملاحظة أنــه ما من بحث تعقب الأجيــال المختلفة للموظفين خلال فترات حياتهــم لتحديد الفروق والاختلافات بينهم، لذا يتعين على المدربين مراعاة فروق الأجيال أثناء تصميم بيئات التدريب كما يتعين عليهم في الوقت نفسه مراعاة أنه لا يمكن وضع نهايات محددة لهذه الاختلافات.

ويشير مصطلح جيل الألفية وجيل Y إلى الموظفين الذين ولدوا بعد عام ١٩٨٠، ويتسم هــؤلاء بأنهــم متفائلون وراغبــون في العمل والتدريب وعــلى دراية جيــدة بالتكنولوجيا ويقدرون التنوع، في حين يشــير مصطلح جيل إكس إلى الموظفين الذين ولدوا في الفترة من عام ١٩٦١ وحتى عام١٩٨٠. وأفراد هذا الجيل بحاجة إلى المرونة واستلام تغذية راجعة ولا يتقبلــون الرقابة المباشرة والدقيقة. وقد خاض المنتمــون لهذا الجيل التغيير طوال حياتهم (فيما يتعلق بالآباء والمنازل والمدن)، ويقدر هذا الجيل الموازنة بين العمل والحياة الخاصة. ويشــير جيل مواليد الطفرة الســكانية إلى الموظفــين الذين ولدوا في الفــترة بين ١٩٤٥عام وعــام١٩٦٠، ويمتاز هذا الجيل بالتنافســية والعمل الجاد والاهتــمام بتحقيق العدالة بين جميــع الموظفين. ويشر جيــل التقليديين إلى الموظفين الذين ولدوا في الفترة من عام ١٩٢٠ وحتى ١٩٤٤عام، ويمتازون بالوطنية والوفاء ولديهم قدر كبير من المعرفة بتاريخ المنظمات والحياة العملية. وقد يكون لكل جيل أولويات معينة خاصة بتنظيم بيئة التدريب ونوعه وأنشــطته[٢٦٧]، (وسيناقش الفصل الحادي عشر من هذا الكتاب الآثار المترتبة للاختلافات بين الأجيال على إدارة الحياة الوظيفية).

يفضــل التقليديون قاعــة التدريب التقليديــة وبيئة التدريب المنظمــة والمتوازنة، ولا يحبون تســليط الضوء عليهم أمام المتدربين الآخرين، ويقدرون العروض التقديمية المباشرة للمعلومــات ومواد التدريب المنظمة بشــكل منطقي، ويحبــون أن يطلب منهم المدربون المشاركة بخبراتهم وتجاربهم مع الآخرين، ومع ذلك يتطلعون إلى المدرب لتزويدهم بالخبرة.

ويســتجيب جيل مواليد الطفرة السكانية بشكل جيد إلى أنشــطة التدريب التفاعلية، لأنهم يفضلون الأنشــطة الجماعية، ويحبون مواد التدريب المنظمة بشــكل جيد مع نظرة عامة على المعلومات وطريقة ســهلة للوصول إلى المعلومات المفصلة. ولديهم دافعية أكبر

للتدريب مقارنة بالمجموعات الأخرى إذا اعتقدوا أن محتوى التدريب سيفيدهم بشكل شخصي، كما أن لديهم حاجة إلى العمل على تحويل المعارف التي يمتلكونها إلى مهارات.

ويفضل جيل إكس بيئة التعليم الموجهة ذاتياً، ويستجيبون بشكل أفضل لأساليب التدريب التي تسمح لهم بالعمل بطريقتهم الخاصة وباستخدام التدريب المعتمد على الإنترنت والأقراص المدمجة ومقاطع الفيديو. ويتسم أفراد هذا الجيل أنهم متدربون لديهم دافعية كبيرة وينظرون إلى التدريب بصفته وسيلة لزيادة فرصهم للعمل، ويفضلون التدريب من خلال الممارسة والتجريب واستلام تغذية راجعة، ويستجيبون بشكل أفضل لمواد التدريب التي تقدم لهم مثيرات مرئية وكلمات قليلة نسبياً.

وعلى الرغم من أن جيل الألفية على دراية واسعة بالتكنولوجيا، فإن أفراد هذا الجيل يحبون التدريب من خلال العمل منفردين ومساعدة الآخرين. كما يفضلون منهج التعليم المختلط الذي يتضمن تعليماً إلكترونياً موجهاً ذاتياً للحصول على المفاهيم والأفكار الأساسية والمعارف والأنشطة الجماعية والتدريب العملي حيث يعملون مع آخرين في حل المشكلات ولعب الأدوار[٢٦٨]، ولديهم دافعية لاكتساب المهارات والمعارف التي تساعدهم على جعل حياتهم العلمية أقل توتراً وتزيد فرصهم للعمل، ويضعون قيمة كبيرة للمال ولذا فقد يؤدي ربط التدريب بالحوافز النقدية إلى تسهيل عملية التدريب. ويفضل أفراد جيل الألفية (وجيل إكس أيضاً) أنشطة التدريب المُسلية، ولذا لابد أن يتسم التدريب بالفعالية واستخدام الموسيقا والفنون والألعاب. وقد شهدت شركة يونايتد بارسيل سيرفيسز (United Parcel Services) معدلات إخفاق تفوق المعدل المعتاد بين سائقيها الذين ينتمون إلى جيل الألفية. وتمثلت الفكرة المبدئية في تدريب الموظفين الذين ينتمون إلى جيل الألفية باستخدام ألعاب الفيديو ومواقف المحاكاة. ورغم ذلك فإن تحديد الاحتياجات وجد أنه بينما يرغب هؤلاء الموظفون في استخدام التكنولوجيا في تدريبهم فإنهم يرغبون أيضاً في تلقي تدريب عملي على المهارات اللازمة لكي يكونوا سائقين ناجحين. ونتيجة لذلك، تضمنت تسهيلات التدريب التكاملية الجديدة للسائقين المتدربين في ميريلاند التعليم الإلكتروني والمدونات الصوتية ومقاطع الفيديو بالإضافة إلى التدريب داخل القاعات الدراسية ومواقف المحاكاة التي تضمن قيادة شاحنات التوصيل وتسليم الطرود في شوارع مدينة خيالية يطلق عليها كلاركس فيلا[٢٦٩].

ويشــير احتمال أن تؤثر الاختلافات بين الأجيال على التدريب إلى أن المدربين بحاجة إلى مراعاة عمر المتدربين قبل الجلســة حتى يمكنهم تهيئة بيئــة للتدريب وتطوير المواد التي تلبــي أولوياتهم. وتلخص البحوث الأخيرة نتائج الدراســات حول تأثير العمر على الأداء في التدريــب ووجد أن التدريب الموجه ذاتياً كان له التأثير الأكبر في الأداء التدريبي للمتدربين الذيــن تزيد أعمارهم عن أربعين عاماً[٢٧٠]. ويمنــح التدريب الموجه ذاتياً المتدربين الكبار في الســن الوقت لتحمل مســؤولية تدريبهم والتركيز على ما يتطلب منهم التدرب عليه وفهم التدريب ومدى أهميته.

وكان التدريــب الذي يحدث في مجموعات صغيرة ملائمــاً للمتدربين الكبار، إذ غالباً ما تحتــوي أغلب مجموعات التدريب على مجموعة مختلفة من الأجيال. ويتمكن الموظفون مــن التدريب على الكثير من خلال التفاعل بين الأجيال المختلفة إذا ما تمت إدارته بشــكل جيــد. ويحتاج المتدربون من المجموعات العمرية المختلفة إلى الشــعور بأن المشــاركة في الجلسات من خلال طرح أسئلة وتقديم إجابات ومناقشة مسائل تحظى بالتقدير والتشجيع اللازمين. وإذا تضمنت مجموعة من المتدربين جميع الأجيال، يجب أن يتبع التدريب نهجاً مختلطاً وأن يســتخدم أمثلة تتضمن موظفين من أجيال مختلفة ويستخدم مناهج تدريب مختلفة (خبراء ومشاركة الجمهور والعمل الجماعي وأنشطة التدريب الموجهة ذاتياً).

آثار عملية التدريب في التدريس:

يشير التدريس إلى استخدام المدرب للبيئة من أجل مساعدة المتدربين على التدرب[٢٧١] . ويوضح الجانب الأيمن من الجدول (٤-٤) أشــكال التدريس التي تدعم التدريب، ومن المهــم ضمان إدارج التدريــس في التدريب لتزويــد المتدربين بأفضل فرصة لاكتســاب المعــارف والمهارات. ويلخص الجدول (٤-٦) ســمات التدريس الجيد التي تيسر عملية التدريب، ويتعين أن يتم تصميم ســمات بيئة التدريب الإيجابية في الدورات التدريبية أو البرامج أو أســاليب التدريب المحددة التي يمكن اســتخدامها ســواء كانت في شكل محاضرات أو تعليم إلكتروني أو التدريب على رأس العمل. وسوف نناقش تلك السمات لاحقاً في هذا الفصل.

جدول (٤-٦) سمات التدريس الجيد الذي ييسر التدريب

الأهداف: يتعين على الموظفين معرفة ما يتعين عليهم التدريب عليه
المحتوى الجيد
فرص للممارسة
طرق تخزين محتوى التدريب في الذاكرة
التغذية الراجعة
الملاحظة والتجريب والتفاعل الاجتماعي
التنسيق والترتيب المناسب لبرنامج التدريب
الاختيار الدقيق للمدربين

حاجة الموظفين إلى معرفة ما يتعين عليهم التدرب عليه:

يتدرب الموظفون بشـــكل أفضل إذا فهموا الهدف من برنامج التدريب، ويشـــير الهدف إلى الغرض والنتيجة المتوقعة من أنشـــطة التدريب، فقد يكون هناك أهداف لكل جلســـة تدريب بالإضافة إلى أهداف عامة للبرنامج. اســـترجع مناقشـــة نظرية وضع الأهداف التي تمت مناقشتها في وقت سابق من هذا الفصل. ونظراً لأن الأهداف القصيرة المدى قد تتحول إلى أهـــداف طويلة المدى، فإن المتدربين بحاجة إلى فهم وتقبـــل والالتزام بتحقيق أهداف التدريب لإتمام عملية التدريب، وتســـاعد أهداف التدريب القائمة على تحليل الاحتياجات التدريبية الموظفين على فهم أســـباب احتياجهم له وما الذي يتعين عليهم اكتســـابه. وتعد هـــذه الأهداف أيضاً مفيدة في تحديد أنواع مخرجات التدريب التي يتعين قياســـها لتقييم مدى فعالية برامجه.

ويحتوي هدف التدريب على ثلاثة أجزاء[٢٧٢]:

١. بيان ما يتوقع من الموظفين عمله (الأداء أو المخرجات).

٢. بيان جودة أو مستوى الأداء المقبول (المعيار).

٣. بيان الظروف التي يتوقع فيها من المتدرب تحقيق المخرجات المرغوب فيها (الظروف).

لا ينبغــي أن يصــف الهدف الأداء الــذي لا يمكن ملاحظته مثل «يفهــم» أو «يعرف». ويوضح الجدول (٤-٧) الأفعال التي يمكن استخدامها لوصف المخرجات المعرفية والعاطفية والنفــس حركيــة (القدرات البدنية والمهارات). فعلى ســبيل المثال، قــد يكون الهدف من برنامــج التدريب على خدمة العملاء لمندوبي مبيعات التجزئة «بعد انتهاء التدريب، هو أن يكــون الموظف قادراً على القيام بالأداء المطلوب تجــاه العملاء الغاضبين من خلال تقديم اعتــذار قصير (أقل من عشر كلمات) (الأداء)، بعــد أن يتوقف العميل عن الكلام (المعيار) بغض النظر عن مدى انزعاج العميل (الظروف)». ويوضح الجدول (٤-٨) خصائص أهداف التدريب الجيد.

جدول (٤-٧) أمثلة على الأداء أو مخرجات الأهداف

المجال	الأداء
المعرفة (استرجاع المعلومات)	ترتيب، تعريف، تسمية، تسجيل، استرجاع، تكرار
الفهم (التفسير بكلمات الشخص الخاصة)	تصنيف، مناقشة، تفسير، مراجعة، ترجمة
التطبيق (تطبيق على موقف جديد)	تطبيق، اختيار، عرض، توضيح، إعداد
تحليل (التقسيم إلى أجزاء وتوضيح العلاقات)	تحليل، تصنيف، مقارنة، رسم بياني، اختبار
التركيب (تجميع الأشياء معاً لتكوين مجموعه كاملة)	ترتيب، تحصيل، تجميع، اقتراح، إعداد
التقييم (الحكم وفقا لمعيار)	تقييم، مهاجمة، مناقشة، اختيار، مقارنة
التلقي (مراعاة الانتباه)	الاستماع، الإدراك، الانتباه
الاستجابة (الحد الأدنى من المشاركة)	الرد، الإجابة، الموافقة، الطاعة
التقييم (الأولويات)	التحقيق، الافتراض، الدعم، المشاركة
التنظيم (تطوير القيم)	الحكم، التقرير، التحديد، الاختيار
الوصف (الفلسفة الإجمالية تجاه الحياة)	الاعتقاد، الممارسة، التنفيذ
الانعكاسات (الحركات اللاإرادية)	التصلب، التوسيع، المرونة
الحركات الأساسية (الحركات البسيطة)	الزحف، السير، الجري، الوصول
الإدراك (الاستجابة للمثيرات)	الدوران، الميل، التوازن، الزحف
القدرات البدنية (الحركات النفس حركية)	نقل أشياء ثقيلة، عمل حركات سريعة
الحركات المهارية (حركات مكتسبة متقدمة)	اللعب بأداة معينة، استخدام أداة يدوية

المصدر:

H. Sredl and W. Rothwell، "Setting Instructional Objectives، " Chapter 16 in The ASTD Reference Guide to Professional Training Roles and Competencies، Vol. II (New York: Random House، 1987); and R. Mager، Preparing Instructional Objectives. 3rd ed. (Atlanta، GA: Center for Effective Performance، 1997).

حاجة الموظفين إلى محتوى تدريبي ذي قيمة:

ترتفـع إمكانية تدريب الموظفين عندما يرتبـط التدريب بخبرات العمل والمهام الحالية التـي يقومون بها – أي عندما يكون التدريب ذا قيمة بالنسـبة إليهـم[٢٧٣]. ولتعزيز قيمة محتوى التدريب، يجب أن يتم توصيل الرسـالة باسـتخدام مفاهيـم ومصطلحات وأمثلة مألوفـة بالنسـبة إلى المتدربين، كما ينبغـي أن يعكس إطار التدريب بيئة العمل، ويشـير محتـوى التدريب إلى البيئـة العاطفية والفكرية والمادية التي يحدث فيها التدريب. فعلى سبيل المثال، تزداد أهمية المواد التدريبية وقيمتها، في برنامج خدمة عملاء مندوبي مبيعات التجزئة، من خلال استخدام سيناريوهات واقعية لعملاء غاضبين واجهوا مندوبي مبيعات في المتاجر، وتشمل بعض الأساليب المفيدة لإقناع المتدربين بأن محتوى التدريب ذو قيمة[٢٧٤].

- رواية قصص عن نجاح الآخرين في تطبيق محتوى التدريب، ولاسيما المتدربين السابقين.
- توضيح كيف يرتبط التدريب بأهداف الشركة وإستراتيجيتها.
- توضيح كيف يمكن للمتدربين استخدام محتوى التدريب في العمل.
- مناقشة أمثلة أو حالات تُذكر المتدربين بما شاهدوه من ممارسات جيدة وسيئة للعمل.
- تكرار تطبيق الأفكار في سياقات مختلفة.
- تقديم أدلة على فعالية المعارف والمهارات والسلوكيات.
- توضيح أوجه التشابه بين الظروف التي يواجهها المتدربون أثناء التدريب والظروف التي يواجهونها أثناء العمل.
- تقديم تمارين أو أنشطة تطبيقية يمكن استخدامها في العمل.

- تقديم نسخ مطبوعة للمواد التدريبية المنظمة بشكل جيد أو إتاحتها على الإنترنت حتى يتمكن المتدربون من الرجوع إليها أثناء العمل أو استخدامها في التدريس للآخرين.
- السماح للمتدربين باختيار إستراتيجية الممارسة الخاصة بهم وكيفية عرض محتوى التدريب لهم (شفهياً أو مرئياً أو معتمداً على المشكلات أو مجموعة من المناهج).

حاجة الموظفين إلى فرص للممارسة:

تشير الممارسة إلى الاسترجاع العقلي أو البدني للمهام أو المعارف أو المهارات لتحقيق الكفاءة في أداء المهام أو المهارات أو توضيح المعارف. وتتضمن الممارسة قيام الموظفين بتوضيح القدرات المكتسبة (كالإستراتيجية المعرفية والمعلومات الشفهية) التي تم التأكيد عليها في أهداف التدريب تحت عنوان معايير الظروف والأداء. ولكي تكون الممارسة فعالة، يتعين أن يشترك المتدرب بفعالية وأن يتضمن التدريب الممارسة المتكررة وأن يستغرق الوقت الكافي وأن يتضمن الوحدة المناسبة له (مقدار المواد التدريبية). كما يتعين أن تكون الممارسة متصلة بأهداف التدريب، ويفضل أن تتضمن مزيجا من الأمثلة والممارسات بدلاً من الاعتماد كلياً على الممارسات[٢٧٥]، ويساعد هذا على تجنب تحميل الذاكرة المتخمة بالمعلومات أكثر من اللازم بالنسبة إلى المتدربين حتى يتمكنوا من الاشتراك في العمليات المعرفية اللازمة لإتمام عملية التدريب (الاختيار والتنظيم وتكامل المحتوى). ويساعد عرض الأمثلة المتعلمين على تنمية النماذج العقلية للمهارات التي يمكنهم استخدامها في الممارسات. وتشمل بعض أمثلة طرق الممارسة دراسة الحالات ومواقف المحاكاة ولعب الأدوار والألعاب والأسئلة الشفهية والتحريرية.

جدول (٤-٨) خصائص أهداف التدريب الجيدة

• تقديم فكرة واضحة عما يتوقع من المتدرب القيام به بعد انتهاء التدريب. • تتضمن معايير الأداء الذي يمكن قياسه أو تقييمه. • ذكر الموارد المحددة (كالأدوات والأجهزة) التي يحتاجها المتدرب للقيام بالعمل أو السلوك المطلوب. • وصف الظروف المتوقع حدوث الأداء فيها (مثل بيئة العمل المادية كالليل أو درجات الحرارة العالية والضغوط العقلية كالعملاء الغاضبين تعطل الأجهزة مثل الحواسيب المصابة بخلل ما).

ظروف ما قبل الممارسة:

يتعين على المدربين التركيز على محتوى التدريب بالإضافة إلى كيفية تمكين المتدربين من معالجة المعلومات بطريقة تيسر عملية التدريب واستخدامه في العمل. وهناك العديد من الخطوات لكي يمكن للمدربين اتخاذها أثناء الدورة التدريبية قبل الممارسة، وذلك لتعزيز دافعية المتدربين للتدريب وتيسير الاحتفاظ بمحتوى التدريب، ويمكن للمدربين قبل الممارسة عمل ما يلي[٢٧٦]:

١. تقديم معلومات عن العملية أو الإستراتيجية التي ستؤدي إلى زيادة أثر التدريب، فعلى سبيل المثال لابد من تعريف المتدربين في دورة خدمة العملاء بأنواع المكالمات التي يتلقونها (عملاء غاضبون أو طلب معلومات عن المنتج أو مشكلات حول الفاتورة) وكيف يمكنهم التعرف على تلك المكالمات وكيف ينهونها.

٢. تشجيع المتدربين لتطوير إستراتيجية (ما وراء المعرفة) لتنعكس على عملية التدريب الخاصة بهم. ويشير مصطلح ما وراء المعرفة إلى تحكم الموظف في تفكيره، وهناك طريقتان لتحقيق ذلك هما الإشراف والتحكم[٢٧٧]. ويتضمن الإشراف تحديد المشكلة أو المهمة وتقييم مدى تقدم الموظف في عملية التدريب والتنبؤ بما سيحدث نتيجة له، في حين يتضمن التحكم تحديد الخطوات المعينة اللازمة لإتمام المهمة أو حل المشكلة أو تقرير مدى سرعة أو مقدار الاهتمام اللازم توجيهه للمهمة وتقرير كيفية تحديد أولويات التدريب. ويطرح المتدربون المشتركون في مهام ما وراء المعرفة على أنفسهم أسئلة مثل لماذا اخترت هذا النوع من الأعمال؟ هل أفهم العلاقة بين تلك المادة التدريبية وعملي؟ ما الخطوة التالية في المهمة؟ وتساعد مهام ما وراء المعرفة المتدربين على الإشراف على التدريب وتحديد المحتوى الذي يتطلب المزيد من الطاقة والاهتمام.

٣. تقديم منظمات متقدمة – خطوط عريضة ونصوص ومخطوطات ورسوم بيانية تساعد المتدربين على تنظيم المعلومات التي سيتم تقديمها وممارستها.

٤. مساعدة المتدربين على التمكن من وضع أهداف تعليمية مميزة.

٥. وضع توقعات حقيقية للمتدربين من خلال شرح ما سيحدث في التدريب.

٦. شرح توقعات الأداء وتوضيح أدوار ومسؤوليات أفراد الفريق أثناء تدريب الموظفين في فرق.

تتضمــن الممارســة خبرة: فلن يحــدث تدريب إذا ما اقتصرت ممارســة الموظفين على التحــدث عما يتوقع منهم عمله. وعلى ســبيل المثال، من خلال اســتخدام أهداف لدورة خدمة العملاء التي تمت مناقشــتها ســابقاً، ســتتضمن الممارسة اشــتراك المتدربين في لعب الأدوار مــع عمــلاء غاضبين (عملاء منزعجين بســبب ضعف الخدمــة أو المنتج غير الجيد أو السياســات غــير المرضية). لــذا يتعين أن يتضمن التدريب منهج تدريب نشــط يعتمد على فحص وتجربة المتدربين لتحديد القواعد والمبادئ والأســاليب اللازمة للأداء الفعال[٢٧٨] . ويحتاج المتدربون إلى مواصلة الممارســة حتى إذا تمكنوا مــن تحقيق الأهداف عدة مرات (الممارســة المتكررة)، وتساعد الممارســة المتكررة المتدرب على أن يصبح أكثر رضا باستخدام المهارات والمعــارف الجديدة وزيادة المدة الزمنية التي يحتفــظ فيها المتدرب بالمعارف أو المهارات أو السلوكيات.

تشير الحكمة التقليدية إلى أننا نتعلم من أخطائنا، ورغم ذلك يشعر أغلب الموظفين أن الأخطاء محبطة وتؤدي إلى الغضب واليأس، وتشير البحوث إلى أن الأخطاء قد تكون مفيدة في إطار التدريب[٢٧٩]، ويعني تدريب إدارة الأخطاء منح المتدربين فرصاً لارتكاب أخطاء أثناء التدريب. حيث يتم توجيه المتدربين أثناء التدريب أن الأخطاء قد تســاعد عليه، كما يتم تشــجيعهم على ارتكاب أخطاء والتعلم منها. وقد يرتكــب المتدربون العديد من الأخطاء بالفعل ويستغرقون وقتاً طويلاً في إتمام التدريب الذي يتضمن تدريب إدارة الأخطاء، وعلى الرغم من ذلك فإن تدريب إدارة الأخطاء يســاعد على تحســين أداء الموظفين للعمل (وهو مفهوم يعرف باسم انتقال أثر التدريب، وهو ما ستتم مناقشته في الفصل الخامس من هذا الكتاب).

يتســم تدريب إدارة الأخطــاء بالفعالية إذ إنه يمد المتدربين بفرصة للاشــتراك في مهام مــا وراء المعرفــة، أي التخطيط لكيفية اســتخدام محتوى التدريــب والإشراف على كيفية اســتخدامه وتقييمه، ويؤدي هذا إلى مســتوى أعمق من المعالجــة المعرفية مما يؤدي إلى تقوية الذاكرة واســترجاع التدريــب. ويجب على المدربين مراعاة اســتخدام تدريب إدارة

الأخطــاء في برامج التدريب بالإضافــة إلى المناهج التقليدية، وذلك من خلال منح المتدربين الفرصــة لارتكاب أخطــاء عندما يعملون معاً على حل مشــكلات والقيام بمهام صعبة أثناء تشجيعهم على ارتكاب الأخطاء كوسيلة للتدريب.

من المهم ملاحظة أن السماح للمتدربين بارتكاب أخطاء ببساطة لا يساعد على التدريب، فلــكي يكــون للأخطاء تأثير إيجابي على عمليــة التدريب، يجب تعليم المتدربين اســتخدام الأخطاء ليكون فرصة لإتمام عملية التدريب. وقد يكون تدريب إدارة الأخطاء مفيدًا بشكل خاص عندما لا يمكن تغطية محتوى التدريب بشكل تام أثناء جلسة التدريب، لذلك يتعين على المتدربين اكتشاف ما يجب عليهم فعله عندما يواجهون مهام أو مشكلات جديدة.

الممارسة المركزة في مقابل الممارسة المتباعدة:

تبــين أن تكرار الممارســة يؤثر في التدريــب، وذلك وفقاً لنوع المهــام التي يتم التدرب عليها[٢٨٠]، وتشير الممارسة المركزة إلى الظروف التي يواصل فيها المتدرب ممارسة المهمة دون توقف. وتتضمن أيضاً قيام المتدربين بإنجاز تمارين الممارســة في وقت واحد أثناء الجلســة أو داخل القاعة في مقابل توزيع التمارين على مدار الجلســة. وتشــير الممارســة المتباعدة إلى الظــروف التي يحصل فيها الموظفون على فترات راحة أثناء جلســة الممارســة، وتتميز الممارســة المتباعدة عن الممارســة المركزة. ورغم ذلك، فإن فعالية الممارســة المركزة مقارنة بالممارســة المتباعدة تختلف وفقاً لخصائص المهمــة، وتتضمن تلك الخصائص مدى صعوبة المهمة المتطلبات العقلية والمادية. وتشــير صعوبة المهمة إلى عدد السلوكيات المميزة التي تتطلبهــا المهمة وعدد الاختيارات المتضمنة في أداء المهمة ودرجة الشــك في أداء المهمة، في حين تشــير المتطلبات العقلية إلى الدرجة التي تتطلبها المهمة بالنسبة إلى استخدام أو شرح المهــارات العقلية أو المهارات المعرفية أو القدرات اللازمة لأداء المهمة. وتشــير المتطلبات المادية إلى الدرجة التي تتطلبها المهمة لاستخدام أو شرح المهارات المادية والقدرات اللازمة لأداء وإنجاز المهمة، ويوضح الجدول (٤-٩) كيف يمكن أن تختلف المهام.

تعد فترات الراحة الطويلة نســبياً مفيدة للتدرب عــلى المهام الأكثر تعقيداً (بما في ذلك المهــام التي تمثل بيئات التدريب المختلفة مثــل التدريب القائم على الإنترنت والمحاضرات والتعليم عن بعد).

بعد الممارســة، يحتاج المتدربون إلى اســتلام تغذية راجعة محــددة لتعزيز التدريب، ويتضمن هذا استلام تغذية راجعة من العمل نفسه والمدربين والمديرين والأقران.

جدول (٤-٩) المتطلبات العقلية والمادية والصعوبة الإجمالية للمهام

المتطلبات العقلية	الصعوبة الإجمالية	المتطلبات المادية	المهام
منخفضة	منخفضة	مرتفعة	مطاردة الروتاري، الكتابة، رمي الكرة، تسلق السلم، عكس الربط، تشغيل ذراع القيادة.
مرتفعة	متوسطة	منخفضة	مهمة الاســترجاع المجانية، ألعــاب الفيديو، اللغــات الأجنبية، شريــط الشريحة، التعرف على الصــوت، محاضرات القاعة الدراســية، تخفيــض حدة الأصــوات، معالجة الكلمات، مهمــة الانحنــاء، التمييز الشــفهي، التعليم عن طريــق المتاهة، تجميــع الأرقام، طباعة الحروف الأبجدية بشــكل مقلــوب، التعليم عن بعد، التدريب على الإنترنت.
منخفضة	مرتفعة	مرتفعة	المهارات الرياضية، مهام التوازن.
مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مواقف محاكاة ضبط المرور الجوي، مواقف محاكاة بســترة الحليــب، مواقــف محاكاة التحكــم في الطائرة، تذكــر حركة اليد، مهمة صندوق الألغاز، تذكر الموسيقا والأداء.

المصدر:

J. Donovan and D. Radosevich، "A Meta analytic Review of the Distribution of Practice Effect: Now You See It، Now You Don't، " Journal of Applied Psychology 84 (1999): 795 / 805.

الممارسة الكلية في مقابل الممارسة الجزئية:

تعد آخر المسائل المتعلقة بالممارسة هي معرفة مقدار التدريب الذي يتعين ممارسته في وقت الواحد، ويتمثل أحد الخيارات المتاحة في ممارسة المهمة أو الهدف في الوقت نفسه (ممارسة كلية). في حين يتمثل الخيار الآخر في ممارسة المهمة أو الهدف بشكل فردي فور تقديمها/ تقديمه في برنامج التدريب (ممارسة جزئية). وقد يكون من الأفضل توظيف كل من الممارسة الكلية والجزئية في جلسة التدريب، ويتعين على المتدربين أن يكون لديهم فرصة لممارسة المهارات أو السلوكيات الفردية. وإذا كانت السلوكيات أو المهارات المقدمة في التدريب يرتبط بعضها ببعض، تعين على المتدرب توضيحها جميعاً في جلسة الممارسة بعد أن تتم ممارستها بشكل فردي.

على سبيل المثال، يتمثل أحد أهداف برنامج تدريب خدمة العملاء لمندوبي مبيعات التجزئة التدريب على كيفية التعامل مع العملاء الغاضبين. حيث يتعين على مندوبي المبيعات التدريب على ثلاث سلوكيات رئيسة: (١) تحية العملاء المستائين، (٢) فهم شكواهم، (٣) تحديد المشكلة واتخاذ الإجراء المناسب. ويجب أن يتم عقد جلسة ممارسة لكل سلوك من تلك السلوكيات (ممارسة جزئية). ثم يتعين عقد جلسة ممارسة أخرى حتى يتمكن المتدربون من ممارسة المهارات الثلاثة معاً (ممارسة كلية). وإذا ما أتيح للمتدربين فرصة ممارسة السلوكيات بشكل فردي، فمن غير المحتمل أن يتمكنوا من التعامل مع العملاء الغاضبين.

شروط الممارسة الفعالة: يجب استيفاء عدد من الشروط لكي تكون الممارسة متعلقة بأهداف التدريب[٢٨١]، فيجب أن تتضمن الممارسة الأفعال التي تم التأكيد عليها في أهداف التدريب وأن يتم إنجازها في ظل الشروط المحددة في أهداف التدريب لمساعدة المتدربين على أن يلبي أداؤهم المعايير المحددة. كما يتعين تقديم بعض الوسائل لتقييم المدى الذي يطابق فيه أداء المتدربين المعايير وكذلك السماح للمتدربين بتصحيح أخطائهم.

يجب أن تكون الممارسة متصلة بأهداف التدريب، ويتعين على المدرب تحديد ما الذي يتعين على المتدربين القيام به أثناء ممارسة الأهداف (الأداء) ومعايير إنجاز الأهداف وشروط أدائها. ويجب أن تكون تلك الشروط موجودة في جلسة الممارسة، وبعد ذلك يحتاج المدرب

إلى مراعـــاة مدى كفاية أداء المتدربين. أو بعبارة أخرى، كيف يتمكن المتدربون من معرفة مـــا إذا كان أداؤهم يلبي معايير الأداء؟ وهل ســيُعرض عليهم نموذج مثالي للأداء المرغوب فيه؟ وهل ســيتم تزويدهم بقائمة مرجعية أو وصف للأداء المرغوب فيه؟ وهل يســتطيع المتدربــون تحديد ما إذا كان أداؤهم يلبي معايير الأداء أو هل يســتطيع المدرب أن يقارن أداءهم بمعايير الأداء تلك؟

إذا لم يلبــي أداء المتدربــين المعايير، تعــين على المدرب تحديد ما إذا كانوا ســيتمكنون مــن فهم الأخطــاء وتعديلهــا أم لا. أو بعبارة أخــرى، يتعين على المدربــين معرفة ما إذا كان المتدربــون ســيتمكنون من تشــخيص أدائهم واتخاذ رد فعل إصلاحــي أو ما إذا كانوا سيحتاجون إلى مساعدة المدرب أو أحد المتدربين المشاركين.

حاجة الموظفين إلى تثبيت محتوى التدريب في الذاكرة:

تعمل الذاكرة من خلال معالجة المثيرات التي ندركها بواسطة الحواس في الذاكرة القصيرة المدى. وإذا ما كانت المعلومات «هامة»، يتم تحويلها إلى الذاكرة الطويلة المدى، حيث يتم عمل وصلات جديدة بين الروابط الكهربائية أو العصبية في المخ. وهناك العديد من الطرق التي يساعد بها المدربين الموظفين على تخزين المعلومات والمهارات والسلوكيات والتدريبات الأخــرى في الذاكرة الطويلة المدى[٢٨٢]. وتتمثل إحدى تلك الطرق في جعل المتدربين يدركون كيفية إعداد ومعالجة والوصول إلى الذاكرة، ولكن من المهم أن يفهم المتدربون كيفية إتمام عمليــة التدريــب. وقد يكون العــرض التقديمي الذي تمت مناقشــته في هذا الفصل حول أساليب التدريب طريقة جيدة لتحديد ما يفضل المتدربون التدرب عليه.

لإعــداد ذاكرة طويلة المدى، ينبغي أن تكون برامــج التدريب واضحة المحتوى ودقيقة التفاصيل، وهناك العديد من الطرق لإعداد الذاكرة الطويلة المدى. وتتمثل إحدى المناهج التــي يتبعها المدربــون في إعداد خريطة مفاهيمية لتوضيح العلاقــات بين الأفكار، في حين يتمثل منهج آخر في اســتخدام أشــكال متنوعة من العرض كالكتابة والرسم ولعب الأدوار، وذلك للوصول إلى الذاكرة من خلال العديد من الطرق. كما يعطي تعليم الكلمات الرئيسة أو الخطوات أو التسلسلات أو توفير صورة مرئية المتدربين وسيلة أخرى لاسترجاع المعلومات. ويؤدي تذكير المتدربين بالمعارف والســلوكيات والمهارات التي اكتســبوها بالفعل والمرتبطة

بمحتوى التدريب الحالي إلى إنشــاء صلة بالذاكرة الطويلة المدى مما يوفر إطاراً لاســتعادة محتوى التدريب الجديد، كما قد تكون إشــارات الاســترجاع الخارجية مفيدة. فكر عندما تخطــئ في مكان وضع مفاتيحك أو محفظتــك، فعند محاولة التذكر نقــوم غالباً بمراجعة جميع المعلومات التي نســتطيع اســترجاعها والتي حدثت في وقت مقارب للحدث أو التي ســبقت فقدانك لها، وغالباً ما نذهب للمكان الذي كنا فيه عندما شاهدنا هذا الشيء لآخر مرة، وذلك لأن البيئة قد تمدنا ببعض الإشارات التي تساعد في عملية الاسترجاع.

تشــير البحوث إلى أنه لا يمكن اســترجاع أكثر من أربعة أو خمســة معلومات في وقت واحــد، وإذا تعــين التدريب على عمليــة طويلة، ينبغي تقديم التدريب في شــكل حلقات صغــيرة متصلــة أو دورات قصيرة، وذلك حتى لا تتجاوز حدود الذاكــرة[٢٨٣]، كما يتم تعزيز الذاكــرة الطويلــة المدى من خلال تجاوز التدريب من خــلال المحاولة الواحدة. أو بعبارة أخرى، بمجرد قيام المتدربين بعرض السلوك أو المهارة بطريقة صحيحة أو استرجاع المعلومات بشــكل صحيح، غالباً ما يفترض أنهم اكتســبوا تلك المعلومات إلا أن هذا لا يكون صحيحاً دائماً. وقد تســاعد ممارســة المتدربين ومراجعتهم لأيام متعددة (الممارســة المتكررة) على الاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة الطويلة المدى، كذلك تساعد الممارسة المتكررة على إكساب المهام صفة الآلية.

تشير الآلية إلى جعل أداء المهمة أو استرجاع المعلومات أو عرض المهارات يحدث بصورة آليــة لا تتطلب كثيراً من التفكير أو التركيز، كما تســاعد الآلية على تقليل مطالب الذاكرة، وكلما حدثت الآلية بشــكل أكبر تحــررت الذاكرة لتركز على تعلم أشــياء أخرى أو التفكير في أشــياء أخرى، وكلما كان المتدرب نشــطاً في الاسترجاع والممارســة، كان مقدار المعلومات الموجودة في الذاكرة الطويلة المدى أكبر وقلما يحدث اضمحلال في الذاكرة بمرور الوقت.

وهنــاك طريقة أخرى لتجنب إغراق المتدربين بمواد معقدة تتمثل في تكليفهم بعمل ما يمارســونه قبل التدريب ويمكنهم إتمامه إلكترونياً أو باســتخدام المصنفات[٢٨٤]. فعلى سبيل المثال يمكن للمتدربين أن يعتادوا على الأساسيات كالأسماء والتعريفات والمبادئ وخصائص المكونــات قبــل أن يتم تدريبهم على كيفية تطبيق تلك المبــادئ (مثل التعامل مع العملاء الغاضبين) أو كيفية حدوث العملية (مثل التحليل من أجل الكشــف عن مسببات الأمراض في عينة دم أو تغيير مضخة مياه السيارة).

حاجة الموظفين إلى تغذية راجعة:

توفر التغذية الراجعة معلومات عن مدى تلبية الموظفين لأهداف التدريب، ولكي تتسم بالفعاليــة، يجب أن تركز على ســلوكيات معينة ويتم تقديمها في أقــرب وقت ممكن بعد ســلوك المتدربين[٢٨٥]، ويجب تعزيز الســلوك الجيد للمتدربين أو الثناء عليه شــفهياً، وتعد أشرطــة الفيديو أداة فعالة في تقديم التغذيــة الراجعة. ويتعين على المدربين عرض شريط الفيديو على المتدربين وتقديم معلومات معينة حول كيفية تعديل الســلوكيات والثناء على ســلوكيات المتدربين التي تلبي أهداف التدريب. ومــن الممكن أيضاً أن يتم تقديم تغذية راجعة على الاختبارات أو المســابقات أو الإشراف على العمل أو بيانات الأداء أو الموجه أو المدرب أو وسائل الاتصالات المكتوبة أو التفاعلات مع الآخرين.

كما ينبغي أن يتنوع مســتوى خصوصية التغذية الراجعــة المقدمة للمتدربين إذا كانوا يفهمــون مــا يؤدي إلى الأداء الضعيف عــلاوة على الأداء الجيد[٢٨٦]. وعلى ســبيل المثال قد يحتــاج الموظفون إلى معرفة كيفية الاســتجابة عند تعطل أحد المعدات أو عملها بشــكل جيد، لذلك لا ينبغي أن تكون التغذية الراجعة المقدمة أثناء التدريب شــديدة الخصوصية وموجهــة لموظف واحد لتطوير معارفه حول كيفية عمل الآلة بشــكل صحيح. وقد تؤدي التغذيــة الراجعة التي تحتوي على قدر قليل من الخصوصية إلى ارتكاب المتدربين للأخطاء التي تســبب حدوث مشكلات في الآلات ويتيح للمتدربين فرصاً لمعرفة أي السلوكيات التي تســبب مشكلات في الآلات وكيفية حل تلك المشكلات. قد تساعد الصعوبات التي وجدت أثناء الممارســة نتيجة للأخطاء أو عدم توفر تغذية راجعة مســتمرة المتدربين على الاشتراك بشكل أكبر في فحص ومعالجة المعلومات لتحديد الاستجابات الصحيحة.

الموظف يتدرب من خلال الملاحظة والتجريب والتفاعل الاجتماعي:

كما ذكرنا في هــذا الفصل، تعد الملاحظة ومحاكاة أفعال النماذج المثالية من الموظفين من ضمــن الطــرق التي يتدرب من خلالها الموظفــون. ولكي يكون النموذج المثــالي فعالاً، يتعين تحديد الســلوكيات أو المهارات المرغوبة بوضوح كما يتعين أن يمتلك النموذج المثالي خصائص مشــابهة للجمهور المســتهدف (كالســن أو المنصب)[٢٨٧]، وبعد ملاحظة النموذج المثالي يتعين

على المتدربين أن يمتلكوا الفرصة في دورات الممارسة لإعادة إنتاج المهارات أو السلوكيات التي أظهرها النموذج المثالي. ووفقاً لنظرية تعليم الكبار يتدرب الموظفون بشكل أفضل إذا تتضمن تدريبهم الممارسة[٢٨٨]، ويشمل هذا منح الموظفين خبرات عملية أو وضعهم مع موظفين آخرين أكثر خبرة وتزويدهم بالأدوات والمعدات اللازمة لإدارة الفجوات المعرفية لديهم.

يحدث التدريب أيضاً من خلال التفاعل مع المتدربين الآخرين في المجموعات الصغيرة خلال جلسة التدريب وأثناء العمل أيضاً، ويزود العمل في مجموعات صغيرة المتدربين بوجهات نظر متنوعة حول المشكلات والمسائل الأخرى، وهي وجهات نظر لم يكونوا ليستمعوا إليها إذا ما تدربوا بمفردهم. وقد يكون التدريب القائم على المشكلات مفيداً لتحفيز وجذب انتباه المتدربين[٢٨٩]، حيث يتم تقسيم المتدربين فيه إلى مجموعات صغيرة، (وسوف يتم مناقشة التدريب العملي، أحد أنواع التدريب القائم على المشكلات، في الفصل السابع من هذا الكتاب). يعرض على المجموعات إحدى المشكلات الحقيقية التي تواجهها الشركة أو حالة دراسية، وفي كل مجموعة يُطلب من المتدربين تحديد المشكلات وتحديد ما يعرفونه ولا يعرفونه (مسائل التدريب). ويتعين على كل مجموعة تقرير كيف يمكنها فهم مسائل التدريب بشكل أفضل، وقد تم تصميم جزء من برنامج التدريب ليسمح للمتدربين الوصول إلى الإنترنت وخبراء المجال وتسجيلات ووثائق الشركة لحل مشكلات التدريب. وبعد أن يقوم المتدربون بتجميع المعلومات يناقشون ما اكتسبوه وكيفية استخدامها لحل المشكلات. ويوضح الجدول (٤-١٠) أنواع الحلول بالإضافة إلى أمثلة يكون فيها التدريب من خلال الملاحظة والتجريب والتفاعل مع الآخرين أكثر قيمة.

مجتمعات الممارسة:

تشير مجتمعات الممارسة إلى مجموعات الموظفين الذين يعملون معا ويتعلم بعضهم من بعض ويطورون فهمهم تجاه كيفية إنجاز العمل[٢٩٠]، وتشير فكرة مجتمعات الممارسة إلى أن التدريب يحدث في العمل نتيجة للتفاعل الاجتماعي؛ إذ تحتوي كل شركة على مجتمعات ممارسة طبيعية تنشأ نتيجة للعلاقات التي يطورها الموظفون لإنجاز الأعمال ونتيجة لتصميم بيئة العمل. فعلى سبيل المثال تساءل مديرو شركة سيمينز باور ترانسميشن (Siemens Power Transmission) التي تتخذ من مدينة ويندل بكارولينا

الشـــمالية مقراً لها، كيف يمكنهم منع الموظفين من التجمع في الكافتيريا في مناقشـــات غير رسمية[٢٩١]، إلا أن ذلك كان قبل أن يكتشفوا أن تلك المناقشات غير الرسمية قد شجعت على التدريب بالفعل. حيث ســاعدت تلك المناقشات على قيام الموظفين بتطوير إستراتيجيات حل المشــكلات وقاموا بنشر المعلومات الخاصة بالمنتج والإجراءات كما قدم بعضهم نصائح مهنية إلى بعض. وتضع شركة ســيمينز حالياً منصات من الورق وشاشــات عرض مُعلقة في قاعة الغذاء لتكون وسائل للمساعدة على الاجتماعات غير الرسمية. وبعد أن كان المديرون يركزون على كيفية جعل العاملين يســتمرون في العمل أصبحوا الآن يشــجعونهم من خلال تقديم الأدوات والمعلومات الضرورية بالإضافة إلى منحهم حرية الاجتماع بعضهم مع بعض.

تتخذ مجتمعات الممارســة شكل لوحات المناقشــة أو خوادم الملقمات أو أي شكل آخر من أشــكال وســائل الاتصال القائمة على الحاســب الآلي التي يتواصل الموظفون من خلالها إلكترونياً، وبهذه الطريقة يتمكن كل موظف من الوصول إلى المعلومات المتاحة بعضهم مع بعض بطريقة ســهلة وسريعة. ويبدو الأمر كما لو أن الموظفين يتحدثون مع مجموعة من الخــبراء، ومن ناحية أخرى تمتلك شركة ويث (Wyeth) للمســتحضرات الدوائية أحد عشر مجتمع ممارســة يركز على الصيانة وتميز الموظفين العاديين[٢٩٢]، وتيسر مجتمعات الممارســة على الموظفين نشر أفضل الممارسات والتدريب بعضهم مع بعض وتحسين العمليات المتعلقة به. ويســتخدم فريق الصيانة مجتمعات الممارســة الخاصة بها لتقديم ما يزيد عن ستمائة ســاعة من التدريب عــلى التقنيات الحديثــة وعمليات الصيانة، وقــد أدى ذلك إلى جعل المعدات أكثر اعتماداً وإنتاجية، فقد زاد اســتخدام المعدات في إحدى منشــآت التصنيع من اثنين وسبعين٪ ليصل إلى اثنين وتسعين بالمئة.

عــلى الرغم من مزايا وســائل الاتصال المتطورة، فقد تمثلت إحــدى عيوب مجتمعات الممارســة في كون المشــاركة تطوعية في أغلب الأحيان، ولذا قد لا يشــارك بعض الموظفين في الإســهام بمعلوماتهم إلا إذا شــجعت الثقافة التنظيمية ذلك. أو بعبارة أخرى، قد يتردد الموظفون في المشاركة عند عدم وجود أي حوافز أو يخشون أنهم إذا شاركوا بمعلوماتهم مع الآخرين، تخلوا عن مزاياهم الشــخصية الخاصة بقرارات الرواتب والترقيات[٢٩٣] (وسوف تتم مناقشة دور الثقافة التنظيمية في التدريب في الفصل الخامس من هذا الكتاب). كما تتمثل

إحــدى العيوب المحتملة في كثرة المعلومات، إذ قد يتلقــى الموظفون الكثير من المعلومات التي يعجزون عن معالجتها، وهذا ما قد يدفعهم إلى الانسحاب من مجتمع الممارسة.

جدول (٤-١٠) المواقف والمهارات والمعارف المكتسبة من خلال الملاحظة والتجريب والتفاعل مع الآخرين

المواقف/المعارف	الأمثلة
مهارات التعامل مع الآخرين	التفاوض بشأن عملية الاندماج، التعامل مع أحد الموظفين الذين يتسبب في وقوع مشكلات.
المعارف الشخصية القائمة على الخبرة	إتمام عملية بيع، إعداد حلوى جديدة، تقليل التوتر بين الموظفين.
المعارف في إطار سياقات محددة	الإدارة في موقع تفاعلي، التعامل مع شكاوى الاتحاد، التصنيع باستخدام معدات خاصة.
عدم اليقين أو المواقف الجديدة	تسويق منتج أو خدمة جديدة، استخدام تقنية جديدة في الخدمة أو التصنيع.

المصدر:

D. Leonard and W. Swap، "Deep Smarts، " Harvard Business Review (September 2004): 88-97.

حاجة الموظفين إلى تنسيق وتنظيم برنامج التدريب بشكل جيد:

يعد تنســيق التدريب أحد الجوانب المتعددة والخاصة بإدارة التدريب، إذ تشــير إدارة التدريب إلى تنسيق الأنشطة قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي[٢٩٤]. وتتضمن إدارة التدريب ما يلي:

١. تقديم الدورات والبرامج للموظفين.

٢. تسجيل الموظفين في الدورات والبرامج.

٣. إعداد ومعالجة أي مواد تعليمية كقطع القراءة أو الاختبارات قبل التدريب.

٤. إعداد المواد التعليمية التي ستستخدم في التدريس (كالنفقات العامة والقضايا).

٥. اتخاذ الترتيبات اللازمة لقاعة ومركز التدريب.

٦. اختبار الأدوات التي ستستخدم في التدريس.

٧. امتلاك أدوات احتياطية (كنسخة مطبوعة من الشرائح ومصباح علوي إضافي لشاشة العرض).

٨. تقديم دعم خلال التدريس.

٩. توزيع مواد تقييمية (كاختبارات أو مسوح أو تدابير تفاعلية).

١٠.تيسير التفاعل بين المدرب والمتدربين أثناء وبعد التدريب (كتنسيق تبادل عناوين البريد الإلكتروني).

١١. تسجيل إتمام الدورة في سجلات تدريب المتدربين أو ملفات الموظفين.

يضمن التنسيق الجيد عدم تشتيت انتباه المتدربين بواسطة الأحداث التي قد تتداخل مع عملية التدريب (كالقاعة غير المريحة أو مواد التدريب غير المنظمة جيداً). وتتضمن أنشطة ما قبل البرنامج تعريف المتدربين بالغرض من البرنامج ومكان عقده واسم الموظف الذي يتعين عليهم الاتصال به في حالة وجود أي استفسارات بالإضافة إلى أي مهام يتعين عليهم القيام بها قبل البرنامج. كما ينبغي إعداد الكتب ومكبرات الصوت والنشرات وأشرطة الفيديو بالإضافة إلى أي ترتيبات أخرى لازمة لإعداد القاعات الآمنة والأدوات (مثل مشغلات أقراص الفيديو الرقمية). كما يجب أن يكون الترتيب المادي لقاعة التدريب مكملاً لأساليبه. فعلى سبيل المثال، سيكون من الصعب أن تتسم جلسة بناء فريق بالفعالية إذا لم يكن من الممكن تحريك المقاعد من أجل الأنشطة الجماعية. وإذا تم استخدام أجهزة مساعدة مرئية، يجب أن يتمكن جميع المتدربين من رؤيتها، ولابد من التأكد من أن غرفة التدريب مريحة وجيدة الإضاءة والتهوية. وينبغي إخبار المتدربين بمواعيد بدء التدريب وانتهائه بالإضافة إلى أوقات الراحة وأماكن دورات المياه. ولتقليل عوامل التشتيت مثل رسائل الهاتف، يطلب من المتدربين إغلاق هواتفهم الخلوية وأجهزة الاستدعاء. وإذا تعين على المتدربين تقييم البرنامج أو الخضوع لاختبارات لتحديد ما تمكنوا من التدرب عليه، وجب تخصيص وقت لهذا النشاط عند نهاية البرنامج. وبعد انتهاء البرنامج، يتعين توثيق أو تسجيل أسماء المتدربين الذين استطاعوا إتمامه. كما يتعين تخزين النشرات أو المواد التعليمية الأخرى

الخاصة بالتدريب أو إعادتها إلى الاستشاري. وتعد نهاية البرنامج وقتاً جيداً للتفكير في كيف يمكن تطوير البرنامج إذا تم تقديمه مرة أخرى، وسيتم مناقشة المسائل العملية الخاصة باختيار وإعداد موقع التدريب وتصميم البرنامج لاحقاً في هذا الفصل.

من الممكن أن نعثر على مثال شيق يوضح العديد من سمات التدريب الجيد والتي تم توضيحها في البرامج التدريبية في معهد الطبخ بأمريكا، الذي يوجد بمنطقة التلال المنحدرة بهودسون ريفير والتي تبعد عن نيويورك لمدة ٩٠ دقيقة بالسيارة. ويضم معهد الطبخ، والذي يعد أفضل منشأة لتدريب الطهاة في العالم، ما يقرب من ٢٠٠٠ طالب بدوام كامل في برامجه. ويعمل خريجو معهد الطبخ طهاة في أفضل مطاعم العالم وفي غرف طعام خاصة مرموقة (مثل غرفة طعام البيت الأبيض)، كما يقومون بإدارة عمليات تقديم الطعام لسلاسل فنادق ضخمة مثل ماريوت وحياة وراديسون وهيلتون (Marriott, Hyatt, Radisson and Hilton)، وبجانب تقديم برامج الإعداد، يستضيف معهد الطبخ أكثر من ٦٠٠٠ متدرب من شركات متنوعة تقدم عمليات خدمة الطعام.

إذا كان المدرب يقوم بتدريس عملية تقطيع اللحم أو أساليب القلي، فإن بيئات التدريب في البرنامج واحدة، وتتبع المحاضرة ببيان عملي وساعات متعددة من التدريب العملي الموجه، ثم يستلم المتدرب تغذية راجعة من المدرب. حيث ينتقل المدرب من نهج العرض والتوضيح إلى منهج التدريب طوال مدة جلسة التدريب، ويتم عمل مقاطع فيديو لكل دورة دراسية يحضرها المتدربون، ويمكن عرضها في قاعات الإقامة أو رؤيتها في مركز التدريب بواسطة أجهزة تشغيل الفيديو حيث يستطيع المتدربون مشاهدة شرائط الفيديو وحدهم والتحكم فيما يشاهدونه.

تتعامل برامج معهد الطبخ مع التدريب المعرفي والمادي والوجداني على حد سواء، فبجانب دورات الطبخ والخبيز، يُطلب من المتدربين دراسة علم النفس وإدارة الجودة الشاملة واللغات والتسويق والاتصالات وإدارة المطاعم والإشراف على الفريق. وتعد اللياقة البدنية وإدارة الضغوط عناصر هامة في منهج التدريب؛ وذلك لأن إدارة مطبخٍ تجاري تتضمن ساعات عمل طويلة ومستويات عالية من الضغط، وهذا أمر مرهق بدنياً للغاية. وبفضل بيئة التدريب في معهد الطبخ يعد هذا المعهد من أفضل معاهد التدريب على تذوق الطعام في العالم إذ إنه يقدم أساسيات المعارف الأساسية للطهاة من جميع أنحاء العالم[٢٩٥].

التركيز التعليمي على مخرجات التدريب:

تقدم مناقشــة آثار عملية التدريب المترتبة على التدريس مبادئ عامة بخصوص كيفية تسهيل تلك العملية، ورغم ذلك يتعين عليك أن تفهم العلاقة بين تلك المبادئ العامة وعملية التدريب. وتعــد الظروف الداخلية والخارجية المختلفــة ضرورية لتحقيق كل المخرجات، وتشــير الظروف الداخلية إلى العمليات التي تحدث داخــل المتدرب والتي يجب أن توجد لإتمــام عملية التدريب. وتتضمن تلك العمليات تســجيل المعلومــات وتخزينها في الذاكرة واســترجاعها. في حين تشــير الظروف الخارجية إلى العمليات التي تحدث في بيئة التدريب وتؤدي إلى تيسير العملية التدريبية، وتتضمن تلك الظروف بيئة التدريب بالإضافة إلى فرص الممارسة واســتلام تغذية راجعة والتعزيز، ويجب أن تؤثر الظروف الخارجية بشكل مباشر على تصميم أو شكل التدريب. ويوضح الجدول (٤-١١) متطلبات كل خطوة من خطوات التدريب، فعلى سبيل المثال خلال عملية إدراج محتوى التدريب في الذاكرة تكون الإشارات والروابط اللفظية والرســوم البيانيــة والنماذج ضرورية للغايــة، وإذا لم يتم ترميز محتوى البرنامج (أو إذا تم الترميز بشكل خاطئ)، سيتم تثبيط التدريب.

جدول (٤-١١) الظروف الداخلية والخارجية اللازمة لمخرجات التدريب

مخرجات التدريب	الظروف الداخلية	الظروف الخارجية
المعلومات الشفهية (التسـميات والحقائـق والمقترحات)	المعارف المكتسبة في الماضي وإستراتيجيات المعلومات الشـفهية لترميز المعلومات في الذاكرة.	• الممارسة المتكررة • قطع ذات قيمة • منظمات متقدمة • إشارات استرجاع
المهارات الفكرية معرفة كيفية...		• الربط بـين المعارف المكتسـبة القديمة والحديثة
الإستراتيجيات المعرفية (عملية التفكير والتعلم)	اسـترجاع المتطلبـات الأساسـية والمهـام المشابهة والإستراتيجيات.	• الوصف الشفهي للإستراتيجية • شرح الإستراتيجية • الممارسة وتقديم تغذية راجعة • مجموعة متنوعة من المهام التي توفر فرصة لتطبيق الإستراتيجية

التوجهات (اختيار الأعمال الشخصية)	التمكن من المتطلبات الأساسية والتعرف على نموذج التنافر المعرفي.	• الشرح بواسطة أحد نماذج • بيئة التعلم الإيجابية • رسالة قوية من مصدر موثوق به • تعزيز
المهارات الحركية (الأعمال العضلية)	استرجاع برنامج تنسيق المهارات الجزئية.	• ممارسة • بيان عملي • نقص تدريجي للتغذية الراجعة الخارجية

المصدر:

R. M. Gagne and K. L. Medsker. The Conditions of Learning (Fort Worth، TX: Harcourt-Brace Collage Publishers، 1996).

مسائل ضرورية عند تصميم برامج تدريب فعالة:

يناقش هذا الفصل آثار نظرية التدريب المترتبة على التدريس، وقد أكد أهمية الأهداف والمواد التعليمية الجيدة والتدريب المنظم والمنسـق بشكل جيد وفرص الممارسة والتغذية الراجعـة. لكن كيف يتأكد المدربون أن تلـك الظروف متوفرة في برامج التدريب؟ يناقش الجزء الأخير من هذا الفصل الخطوات العملية المتضمنة في تصميم برامج التدريب الفعالة والـدورات. ويشـمل ذلك اختيار وإعداد موقـع التدريب واختيار المدربـين وإعداد بيئة تدريب إيجابية وتصميم برنامج.

اختيار وإعداد موقع التدريب:

يشـير موقع التدريـب إلى القاعة التي يحـدث فيها التدريب. ولابد أن يتسـم موقع التدريب الجيد بالسمات التالية[٢٩٦]:

١. أن يكون مريحاً ويسهل الوصول إليه.

٢. أن يكون هادئاً وخاصاً وخالياً من المقاطعات.

٣. أن يحتوي على مســاحة كافية تمكن المتدربين من الحركة بيسر وتمكنهم من العمل بســهولة ورؤية بعضهم البعض ومشــاهدة المدرب وأي عروض مرئية أو أمثلة يتم اســتخدامها في التدريــب (مثل مقاطــع الفيديو أوعينات من المنتــج أو خرائط أو شرائح) بشكل جيد.

تفاصيل يجب مراعاتها في قاعة التدريب:

يوضــح الجــدول (٤-١٢) خصائص غرفــة التدريب التي يتعين على المــدرب أو مصمم البرنامج أو المدير اســتخدامها لتقييم موقع التدريــب. ولابد من مراعاة أنه في العديد من الأوقات لا يمتلك المدربون اختيار «أفضل» موقع تدريب. بل يســتخدمون تقييمهم لموقع التدريــب للاطلاع على نقاط قوته وضعفــه لتكييفها مع برنامج التدريــب و/أو الترتيبات المادية اللازمة له (مثل إعادة تنظيم موقع المدرب حتى يكون قريباً من المصادر الكهربائية اللازمة لتشغيل الأجهزة).

ونظراً لتأثــير التكنولوجيا على تقديم التدريب، تحتــوي العديد من المواقع الخاصة به عــلى أجهزة إلكترونيــة يتحكم بها المدرب والمتدرب. فعلى ســبيل المثــال، يوجد في مركز مايكروســوفت لخدمة العملاء الذي يتخذ من شــيكاغو بإلينوي مقراً له ست عشرة منصة حاســوبية مختلفة تتراوح بين حواســب آلية محمولة ونظم التشــغيل المركزية تستخدم في التدريب. وتشــتمل قاعتا الاجتماع عــلى تكنولوجيا عقد مؤتمرات الفيديو، الذي يســمح بنقل جلسات التدريب من المقر الرئيس للشركة بريموند بواشنطن إلى شيكاغو. ويستطيع موقع شــيكاغو الاتصال بأي موقع من الخمســة وعشرين موقعاً التابعين لمايكروسوفت أو الاتصال بأحد عشر موقعاً في مرة واحدة. ويتمكن مقدمو التدريب من اســتخدام مشــغل الأســطوانات المدمجة ومسجل الفيديو وأشرطة الكاســيت وكاميرات المستندات. وتشتمل قاعات الندوات على أجهزة تعمل باللمس وتتحكم في كل من الأجهزة الســمعية والبصرية وبيئة القاعة[٢٩٧].

جدول (٤-١٢) تفاصيل ضرورية لتقييم قاعة التدريب

- الضوضاء: التحقق من الضوضاء الصادرة عن نظم التبريد والتسخين والقاعات والطرقات المجاورة ومن خارج المبنى.
- الألوان: تعد الألوان الفاتحة مثل البرتقالي والأخضر والأزرق والأصفر ألوان دافئة، في حين تعد درجات اللون الأبيض باردة وقاسية. وستؤدي الظلال السوداء والبنية إلى جعل القاعة مزعجة نفسياً ومجهدة.
- بنية القاعة: استخدم القاعات المربعة نوعاً ما؛ لأن القاعات الطويلة والضيقة تعوق رؤية وسماع المتدربين أثناء المناقشة.
- الإضاءة: يجب أن تكون مصابيح الفلوريسنت المصدر الرئيس للإضاءة وينبغي نشر الإضاءة المتوهجة في جميع أنحاء القاعة واستخدامها مع المخفتات عند عرض شيء ما.
- تغطية الجدران والأرضيات: يجب تغطية منطقة الاجتماع بالسجاد. ويفضل استخدام الألوان الصلبة بحيث لا تشتت الانتباه.
- كراسي قاعة الاجتماع: ينبغي أن تكون كراسي ذات عجلات ودوارة وذات مساند تدعم منطقة أسفل الظهر.
- الوهج: تحقق وتخلص من الوهج على الأسطح المعدنية وشاشات التلفاز والمرايا.
- الأسقف: تفضل الأسقف التي ترتفع عن الأرض مسافة عشرة أقدام.
- المصادر الكهربائية: يجب أن تكون هناك مصادر كهربائية متاحة كل ستة أقدام في القاعة، كما ينبغي أن يكون هناك كابل تليفون بجوار تلك المصادر. فينبغي أن تكون تلك المصادر متوفرة للمدرب.
- الأصوات: تحقق من ارتداد وامتصاص الصوت من الجدران والأسقف والأرضيات والأثاث. قم بتجريب اختبارات الصوت مع ثلاثة أو أربعة متدربين مختلفين، وراقب مدى وضوح الصوت ومستواه.

المصدر:

C. L. Finkel، "Meeting Facilities، " in The ASTD Training and Development Handbook، 3d ed. ، ed، R. L. Craig (New York: McGraw-Hill، 1996)978 -89.

على الرغم من مناقشـــة استخدام التكنولوجيا في التدريب بمزيد من التفصيل في الفصل الثامن من هذا الكتاب، من المهم ملاحظة أن الحواسب الآلية المحمولة تهيئ بيئة تدريب مكتبية يستخدمها المدربون بشكل أساسي لتقديم محتوى التدريب. فعلى سبيل المثال، يتم استخدام الحواســب المحمولة في شركة إرنست آند يونغ (Ernest & Young)، وهي شركة استشارات محاســبية، من قبل الموظفين في الدورات التدريبية الخاصة بالضرائب والتمويل والاستشــارات والمراجعة لعرض الصور والعمل على تمارين دراســة الحالات وطرح أســئلة والوصول إلى المعلومات المخزنة على شــبكة الإنترنت الخاصة بالشركة[٢٩٨]. وتربط الحواسب المحمولــة الموظفين بتدريب قائم على الإنترنت لمســاعدتهم عــلى الحصول على المتطلبات الأساســية لدورات التدريب بالإضافة إلى توفير معلومات متابعة بعد أن يحضروا التدريب. وبــدلاً من القيام بــدور رئيس كمقدمين للمحتــوى، يخصص المدربــون أوقاتهم للتدريب وتقديم تغذية راجعة والإشراف على مدى تقدم المتدربين. ويمكن للمدربين ملاحظة كيفية أداء المتدربــين لأعمالهــم وتقديم تغذية راجعة وتدريب فردي لهــم. كما يمكن للمدربين استخدام الحواسب الآلية في طرح أسئلة حول الصعوبات التي يواجهها المتدربون في جلسة تدريب معينة. ومن الممكن مشــاركة تلك الإجابات مع المتدربين الآخرين أو اســتخدامها في توجيه المدرب في عقد دورات مساعدة خاصة أو تقديم نماذج تدريب تكميلية. ويمكن لبيئــة التدريب المكتبية التعامل مــع أحجام مختلفة من مجموعــات التدريب حتى وإن كانت في مناطق جغرافية متفرقة.

ترتيبات الجلوس: يجب أن تســتند ترتيبات الجلوس في موقع التدريب إلى فهم النوع المرغــوب فيه من التفاعل بين المتدربــين فيما بينهم من ناحية وبينهــم وبين المدربين من ناحية أخرى[٢٩٩]، ويوضح الشكل (٤-٤) الأنواع المتعددة لترتيبات الجلوس.

يســمح الجلوس على شكل حلقة مســتديرة للمتدربين بالرؤية من أي مكان في القاعة. كــما يمكــن للمتدربين التحول من الاســتماع للعرض إلى الممارســة في مجموعات، ويمكنهم كذلك التواصل بسهولة مع جميع من في القاعة. ويعد الجلوس على شكل حلقة مستديرة فعالاً للتدريب الذي يضم متدربين يعملون في مجموعات وفرق لتحليل المشــكلات وجمع المعلومات.

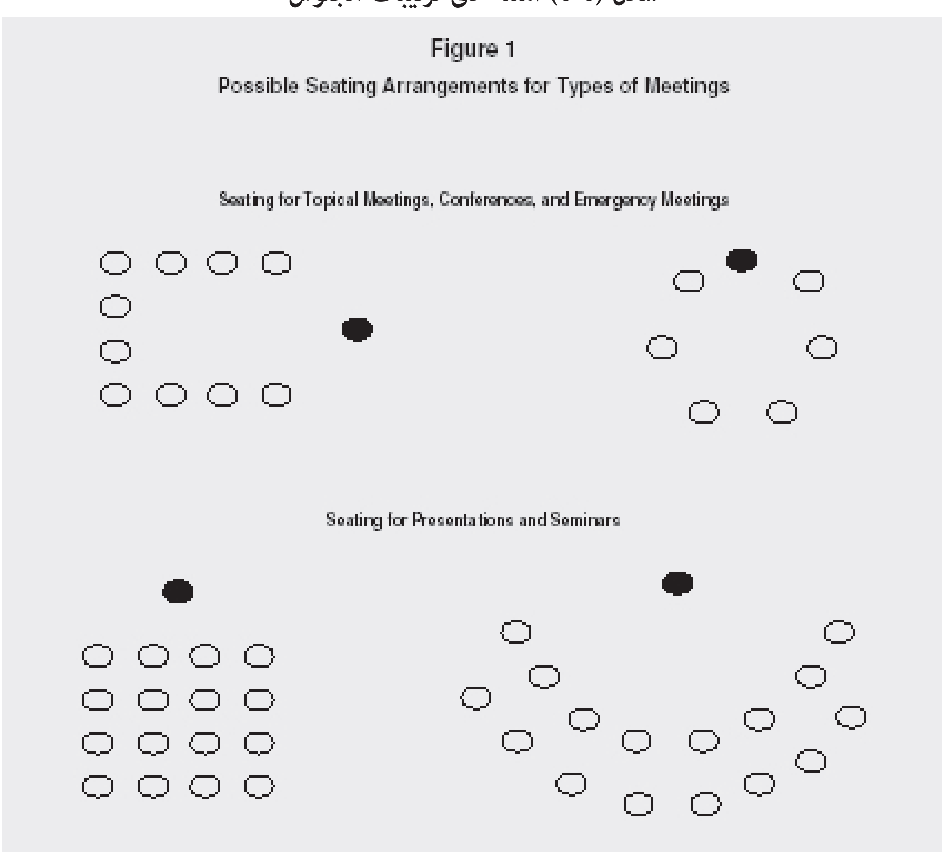
إذا كان التدريب يتضمن اكتساب المعارف بشكل أساسي، مع كون المحاضرات والعروض التقديمية السمعية والبصرية الوسيلة الرئيسة المستخدمة في التدريب، فإن الشكل التقليدي للجلوس في القاعة الدراسية مناسب. ويسمح التدريس التقليدي في القاعة الدراسية بتفاعل المتدربين مع المدرب، ولكن من الصعب أن يعمل المتدربون في فرق (ولاسيما إذا كانت المقاعد ثابتة ولا يمكن نقلها لمواقع أخرى داخل القاعة).

إذا كان التدريب يركز على المناقشة الجماعية والعرض المحدود وعدم تدخل المجموعات الصغيرة، فإن ترتيب الجلوس كما يحدث في المؤتمرات يكون أكثر فعالية. أما إذا كان التدريب يتطلب عرضاً تقديمياً وتدريبياً لمجموعات كاملة، فإن ترتيب الجلوس على شكل قوس دائري مفيد.

اختيار المدربين:

يعد اختيار المدربين المحترفين أو الاستشاريين أحد الأساسيات المحددة للشركات. فيجب أن يمتلك المدربون، سواء من داخل الشركة أو خارجها، خبرة في موضوع ومجال التدريب[٣٠٠]، وتعد برامج تدريب المدربين ضرورية بالنسبة للمديرين والموظفين والخبراء الذين قد يمتلكون معرفة بالمحتوى إلا أنهم في حاجة إلى تحسين مهارات العرض والاتصال أو فهم العناصر الرئيسة لعملية التدريب (كالتغذية الراجعة والممارسة) أو تعلم كيفية تطوير خطط الدورة. وقد يتضمن ذلك حصول الموظفين والمديرين على شهادة تؤكد أنهم يمتلكون المهارات اللازمة التي تمكنهم ليكونوا مدربين فعالين. ولزيادة فرص نجاحهم في دوراتهم الأولى، ينبغي ملاحظة المدربين الجدد وتوجيه تدريب وتغذية راجعة لهم من قبل المدربين الأكثر خبرة. وعند استخدام الشركات لخبراء التدريب من داخلها، من المهم ضمان نقلهم لمحتوى التدريب بطريقة ملموسة كلما كان ذلك ممكناً (كاستخدام أمثلة)، ولاسيما إذا كان الجمهور غير معتاد على المحتوى، وقد يميل الخبراء إلى استخدام المفاهيم المتقدمة والمجردة التي قد تؤدي إلى إرباك المتدربين[٣٠١].

شكل (٤-٤) أمثلة على ترتيبات الجلوس



١. الجلوس على شكل قاعة دراسية

٢. الجلوس على شكل قوس دائري

٣. الجلوس على شكل حلقة مستديرة

٤. الجلوس على شكل مؤتمر

المصدر:

F. H. Margolis and C. R. Bell، Managing the Learning Process (Minneapolis، MN: Lakewood Publications، 1984).

قد يساعد استخدام المديرين والموظفين بصفة مدربين على زيادة الأهمية المتصورة لمحتوى التدريب، ونظراً لأن المديرين والموظفين يفهمون عمل الشركة جيداً، فإنهم يميلون إلى جعل محتوى التدريب أكثر قابلية للتطبيق بشكل مباشر على عمل المتدربين. كذلك فإن استخدام المديرين والموظفين يساعد على زيادة دعمهم للتدريب وتقليل اعتماد الشركة على الاستشاريين الخارجيين المكلفين. وقد يكون العمل بصفة مدربين مجزياً بالنسبة للمديرين والموظفين إذا ما تم التعرف عليهم من قبل الشركة أو كانت خبرة التدريب مرتبطة بخطط تطويرهم الشخصية.

وعلى سبيل المثال، عندما أصبحت شركة ماستركارد (MasterCard) شركة عامة، قامت بتنظيم أكبر نشاط تدريبي في تاريخ الشركة[٣٠٢]، وقد اشتمل هذا النشاط التدريبي على مجموعة ندوات لمدة أربع ساعات ونصف في ٣٦ مدينة وضم أغلب الموظفين خلال فترة امتدت لثلاثة أسابيع. وقد تضمنت الندوات استخدام الخرائط التعليمية لمساعدة الموظفين على فهم السوق التنافسية الذي انضمت إليه الشركة، وكيفية تكوين الأموال بالإضافة إلى إستراتيجية عمل الشركة والقدرات والأعمال اللازمة لدعم تلك الإستراتيجية، وللتأكد من أن جميع الموظفين اشتركوا في دورات التدريب، تم تخطيط الدورات بحيث تضم كل طاولة عشرة موظفين معهم خريطة للتدريب. وقد تطلبت كل طاولة أن يكون هناك ميسر يفهم المحتوى التدريبي والكتيب الإرشادي للمدرب ويمتلك مهارة في تيسير العمليات الجماعية مثل التعامل مع المتدربين الكثيري الكلام، وقد تطلبت تلك الإستراتيجية التدريبية ما يزيد عن مائتي مدرب. وقد شارك المدربون (وهم من محترفي التنمية البشرية) في ندوات محاكاة عرضت عليهم كيف يكون التدريب فعالاً وكيف يؤدون المهام المطلوبة منهم. ويتعين على المدربين أن يكونوا راضين عن التيسير والتعامل مع المجموعات، كما تعلموا أيضاً كيف يقومون بتدريس دور مدرب الطاولة للمديرين المحليين بالطريقة نفسها التي تم تدريسها لهم، أي من خلال مراجعة خبرات التدريب الفعلية. كما تم تطوير دورات المتابعة الإلكترونية والمواقع الإلكترونية للمدربين حتى يتمكنوا من الاستعداد للندوات. وقد تضمنت المواقع الإلكترونية قوائم مراجعة التخطيط وأوراق الاشتراك والموظفين الذين يتعين الاستعانة بهم عند الحاجة وعرض سريع لمقاطع فيديو لعروض تقديمية يقدمها المسؤول التنفيذي الأول.

في شركة أولتيل (Alltell)، وهي شركة اتصالات لاسلكية، تلقى المدربون الجدد مجموعة من الدورات التدريبية لاكتساب معارف ومهارات ضرورية[٣٠٣]، كما كان من الممكن أن يسعوا للحصول على شـهادة كبير المدربـين. ففي برنامج كبير المدربين، إما أن يحضر المشـاركون التدريب في الشركة أو يحضروا من خلال مورد ويتم تقييم أدائهم. وعلى سبيل المثال، عند نهايـة التدريب في مركز اتصالات، يتم تقييـم المدرب بطريقتين: الطريقة الأولى يقوم فيها مدير التدريب بملاحظة الدورة وتقييم المهـارات التدريبية الجديدة للمدرب، أما الطريقة الثانيـة فيتم فيهـا تقييم المدرب وفقاً لعدد المتدربين الذيـن يتمكنون من اجتياز الاختبار والتأكد من أنهم يمتلكون المهارات اللازمة للعمل في مركز اتصال.

كيف يجعل المدربون موقع التدريب وعملية التدريب يساعدان على إتمامه؟

يستطيع المدرب أن يتخذ العديد من الخطوات لجعل قاعة التدريب والعملية التدريبية مساعدة على إتمام التدريب[٣٠٤]:

إعداد موقع التدريب:

قبـل اختيار قاعة التدريـب، يتعين مراعاة كيـف يُتوقع من المتدربين الاسـتفادة من التدريـب، أو بعبـارة أخرى، لا بد مـن تحديد المدى الذي يقرر فيـه المتدربون متى وأين وكيف سـيتدربون (التوجيه الذاتي) وما إذا كان التدريب سـيحدث من خلال التفاعل مع الآخرين (التعاون)[٣٠٥]. يصف الجدول (٤-١٣) أنواع قاعات التدريب الملائمة لمقدار التوجيه الـذاتي والتعاون اللازم له. وعلى سـبيل المثال، يمكن اسـتخدام القاعة الدراسـية لتقديم محـاضرات وعروض تقديمية ومناقشـات ومجموعات صغيرة، في حـين تدعم قاعة التعليم عن بعد والتي تحتوي على حواسـب آلية وكاميرات وأجهزة بيانات التدريب الذي يتطلب قدراً قليلاً من التعاون وقدراً كبيراً من التوجيه الذاتي، في حين يناسب التدريب الموجه ذاتياً والـذي يتطلب القليل من التعاون المعامل المجهزة بالحواسـب الآلية والبرامج التي تدعم التعليـم الإلكتروني أو التدريب القائم على الحاسـب الآلي أو تدريب البرمجيات. وبالطبع فإن تخصيص مساحة للتدريب لن يكون ضرورياً لمتطلباته، وذلك لأن المتدربين يستطيعون العمل من خلال حواسبهم الشخصية في المنزل أو العمل. وسوف تتم مناقشة مزايا وعيوب التعليـم الإلكـتروني في الفصل الثامن من هذا الكتاب، إلا أنـه ينبغي إدراك أن عدم وجود تعاون مباشر كما يحدث في برامج التدريب الإلكترونية قد لا يعجب الموظفين.

جدول (٤-١٣) المطابقة بين قاعات التدريب ومتطلباته

للتدريب الذي يتطلب	قاعات التدريب المقترحة
• قدراً كبيراً من التعاون وقليلاً من التوجيه الذاتي	• قاعة دراسية مع غرف جانبية • قاعة محاضرات مع غرف جانبية
• قدراً كبيراً من التعاون وقليلاً من التوجيه الذاتي	• قاعات جانبية • قاعة المشروع • قاعة المؤتمرات
• قدراً قليلاً من التعاون وكبيراً من التوجيه الذاتي	• قاعة دراسية • القاعة الدراسية الخاصة بالحواسب الآلية • قاعة المحاضرة
• قدراً قليلاً من التعاون وكبيراً من التوجيه الذاتي	• قاعة التعليم عن بعد • معمل الإعلام • معمل الحاسب الآلي

المصدر:

“Workplace Issues: One is a Series، Learning Environments for the Information Age، “ available from the Steelcase Web site، www. steelcase. com (March 1، 2006).

لابد من مراعاة المتطلبات المادية لقاعات التدريب. فإذا كان يجب على المتدربين التركيز والكتابــة، بالإضافة إلى التمكن من رؤية الصور التفصيلية، قــم باختيار قاعة كبيرة بدرجة كافية للإيفاء بهذا الغرض لا تقتصر على استيعاب عدد محدود من المتدربين، وتجنب وضع خمســة وعشرين متدرباً في غرفة تتسع لمائتين وخمســين متدرباً. إذ إن وجود عدد صغير من المتدربين في قاعة كبيرة الحجم يجعلهم يشعرون بالضآلة وأن التدريب غير شخصي. لذا يتعين مراعاة تصميم القاعة جيداً قبل الجلسة والتعاون مع منسق موقع التدريب لتصميم قاعة تلبي احتياجات التدريب.

الإعداد:

ينبغي معرفة محتوى التدريب بشكل جيد، لذا يتعين عليك استخدام التدريبات العقلية والبدنيــة لمســاعدتك على بناء الثقة وتقييم وتــيرة وتوقيت المــادة التعليمية. قم بملاحظة المدربــين البارعين لتحصل على أفكار جديدة، وقــم بتصميم التدريب من منظور الجمهور – واطرح عليهم أســئلة حول كل شيء تخطط للقيام به. وإذا ما كنت تستخدم حواسب آلية أو أقراصــاً مدمجــة أو الإنترنت أو التعليم عن بعد أو غيرها مــن التقنيات، فتأكد من أنك تعرف كيفية تشــغيل تلك الأجهزة وتمتلك أدوات احتياطية لاستخدامها إذا ما تعطلت تلك التقنيــات. تأكد من أن المــواد البصرية الخاصة بك متوفرة بصيغتــين على الأقل (كشرائح باوربوينــت وملصقات علوية)، وتأكد من الوصــول إلى قاعة التدريب قبل بداية التدريب بخمــس عشرة دقيقــة على الأقل، وذلك للتأكد من إعداد القاعة بشــكل جيد وتوفر المواد وعمل التقنيات. قم بتحية المتدربين عند دخولهم القاعة.

إدارة القاعة الدراسية:

قــم برصد قاعــة التدريب للتخلص من الكــراسي الإضافية وصناديــق القمامة المكتظة وأكوام المواد المتراكمة من جلســات التدريب الســابقة، فقاعة التدريــب غير المرتبة وغير المنظمة وغير المشــجعة تؤدي إلى تشــتيت التدريب. قم بمنح المتدربين فترات راحة حتى يتمكنوا من مغادرة القاعة والعودة إليها ولديهم استعداد للتدريب.

التفاعل مع المتدربين:

يتحمــل المدرب مســؤولية إكســاب المتدربين الخــبرات، لذا فأنت بحاجــة إلى توصيل الموضوعات التي ســيتم تغطيتها ونهج التدريب المستخدم بالإضافة إلى توقعات المتدربين. وينبغي أن تكون مؤثراً لتجذب الانتباه إلى النقاط الهامة. وتشــير البحوث إلى أن المتدربين يتمكنون من استرجاع محتوى التدريب عندما يكون المدرب متحمساً ويتجنب الانحرافات الصوتية (كالتمتمة والتهتهة)[٣٠٦]، كما يتعين عليك اســتخدام أسلوب مريح والمساعدة على رضا المتدربــين[٣٠٧]. كذلك يتعين عليك بوصفك مدرباً معرفة أن توقعاتك لتدريب المتدربين ووضــع أفكار نمطية قد تؤدي إلى تأكيد المتدربــين لتلك التوقعات (أو بعبارة أخرى، عندما

تكون النبوءة ذاتية التحقيق)[٣٠٨]، وقد تؤدي التوقعات السلبية للمدربين إلى تقييم المتدربين السلبي لكل من التدريب والمدرب[٣٠٩].

تعتمـد كيفية دمج المتدربـين في التدريب على كل من حجم القاعـة وعدد المتدربين، فكلما كانت القاعة أكبر، لزم زيادة إيماءاتك وحركاتك لجذب انتباه الجمهور. كذلك يجب التحـرك بالقرب من مجموعة التدريب، لخلق نوع مـن الألفة بينك وبينهم. فالوقوف في مقدمـة القاعة طريقة لفرض السـيطرة. ومن أفضل طرق جذب انتباه المتدربين تسـهيل المناقشة من نواحي مختلفة في القاعة. اسع جاهداً لقيادة عملية التدريب ولكن ركز على المتدربين. سـاعد المتدربين على تطوير إجاباتهم الخاصـة وقم بتطبيق الأدوات والتقنيات واسـتخدم الأدوات المرجعية للوصول إلى حلول فعالة في التدريب والعمل. استخدم أسئلة ترشد المتدربين إلى الإجابات أو النقاط التي تحتاج إلى التركيز عليها. اسعَ باستمرار للتفاعل مع المتدربين، حيث إنهم يمتلكون المزيد من الخبرات الحياتية وقد تعرضوا عملياً لموضوعات التدريب أكثر مما تعرضت أنت. قم بإعداد بيئة تدريب تسـمح للمتدربين بتعلم بعضهم من بعض. استمع إلى المتدربين وقم بتلخيص نقاط التدريب وتقديم تغذية راجعة. يقدم الجدول (٤-٤) أمثلة على كيفية إشراك المتدربين في جلسة التدريب.

التعامل مع المتدربين المخلين بالنظام:

كيـف تتعامل مع الموظفين الذيـن لا يرغبون في تلقي التدريب على الرغم من إخبارهم سابقاً عن الدورة وكيف تتعلق بمجال عملهم؟[٣١٠] في البداية، يتعين عليك تولي قيادة الجلسة عـلى الفـور وعرض مهاراتك ثـم قم بإخبار الموظفـين بطريقة ودية حاسـمة بمدى أهمية التدريب وكيف يساعدهم. ثم اتركهم يعبرون عن مشاعر الإحباط لديهم. وتتمثل الأساليب المفيدة في هذا النشاط في جعل المتدربين يصفون ما الذي كانوا سيقومون به لو لم يكونوا في البرنامج، أو جعلهم يرسمون صوراً تصف شعور المتدرب المجاور لهم تجاه حضور التدريب، أو تقسـيمهم إلى مجموعات والطلب من بعض المجموعات أن يقوموا بكتابة عشرة أسباب تدفعهم إلى عدم الانضمام إلى الدورة والطلب من المجموعات الأخرى كتابة عشرة أسـباب تدفعهـم إلى حضور التدريب، ثم الانتهاء بذكر الأسـباب التي تدفعهم إلى حضور التدريب. أما بالنسـبة للمتدربين الذين يخلون بنظام القاعة أو يقومون بمقاطعة التدريب أو النوم في أثنائه، فيتعين استخدام أنشطة تدفع المتدربين إلى الحركة والعمل والنشاط.

ديناميات إدارة المجموعات:

لضمان التوزيع العادل للمعــارف والخبرات في المجموعات، أطلب من المتدربين توضيح مــا إذا كانوا يعتبرون أنفســهم مبتدئين أو ذوي خبرة أو خــبراء في موضوع التدريب، ثم قم بتنظيــم المجموعات حتى تحتــوي كل مجموعة على مزيج من المتدربــين المبتدئين وذوي الخبرة والخبراء. ويمكن تغيير ديناميات المجموعة من خلال تغيير أماكن المتدربين في القاعة. اهتــم بديناميات المجموعة من خــلال التجول في القاعة وملاحظــة المحبطين أو المتعثرين أو المنســحبين أو المســيطرين على المجموعة، إذ يتمثل دورك في التأكد من أن كل عضو في المجموعة لديه فرصة للمشــاركة، وغالباً ما تمنح ترتيبات الجلوس مثل الطاولات المســتطيلة المتدربين القدرة على الســيطرة والتأثير وفقاً لمكان جلوسهم، وتعد نهاية الطاولة المستطيلة موضع سلطة، ويؤدي وضع متدرب هادئ في هذا المكان إلى شعوره بدور قيادي في المجموعة.

جدول (٤-١٤) أمثلة على كيفية إشراك المتدربين

• قم بإعداد وتوزيع أسئلة مفتوحة متعلقة بالمحتوى لمناقشتها في مجموعات منفصلة.
• استخدم أنشطة أو ألعاب إبداعية ترتبط بمحتوى التدريب.
• استخدم التقييمات أو التدابير التي تسمح للمتدربين بمعرفة المزيد عن أنفسهم وعن بعضهم البعض.
• دمج لعب الأدوار.
• اختم جلسة التدريب بالطلب من المتدربين إما بصفه أفراد أو فرق من نفس الشركة أو مجموعة العمل بالتفكير في السؤال التالي: «ما الذي تخططون للبدء به أو التوقف عنه أو الاستمرار فيه نتيجة لهذه الجلسة؟ وما الموضوع الذين ترغبون في الحصول على المزيد من المعلومات عنه؟»

المصدر:

J. Curtis، “Engage Me، Please!” T+D (November 2008): 68 -73.

تصميم البرنامج:

لإتمــام عملية التدريب، تتطلــب البرامج التدريبية مواد تعليميــة ذات قيمة وأهداف واضحــة وفرص للممارســة وتقديم التغذيــة الراجعة. ورغم ذلك، حتــى إن كان البرنامج التدريبي يشــمل كل تلك الشروط، فقد لا يحدث تدريب أصلاً نظراً للعديد من الأســباب.

فقــد لا تتوفر أدوات ومعدات مناســبة خلال الجلســة، أو قد يتــسرع المدربون في عرض المحتــوى ويخفقــون في تخصيص وقت كاف للممارســة أو أن الأنشــطة الفعلية التي تتم ممارســتها في جلســة التدريب لا تتعلــق بأهدافه الموضوعة. ويشــير تصميم البرنامج إلى تنظيم وتنســيق برنامج التدريب، وقد يتضمن دورة واحدة فقط أو عدة دورات، وتشتمل كل دورة على جلسة واحدة أو أكثر. ويتضمن تصميم البرنامج مراعاة الغرض منه بالإضافة إلى تصميم مواضيع محددة في البرنامج، كما يتضمن تصميم البرنامج الفعال تصميم نموذج وثيقة أو دورة أو خطة جلسة بالإضافة إلى نظرة عامة لكل منهما[٣١١].

ينبغي مراعاة أنه على الرغم من أن مســؤولية تصميم البرنامج التدريبي تقع على عاتق مصمم التدريب أو خبير التنمية البشرية أو المدير، فإنه ينبغي أيضاً أن يشترك عملاء البرنامج في تصميمه، فكما ناقشــنا في الفصل الثالث من هذا الكتاب، يتعين على المديرين والموظفين أن يشــتركوا في عملية تحديد الاحتياجات، وبالإضافة إلى ذلــك، قد يتضمن دورهم مراجعة النماذج الأولية للبرنامج وتقديم نماذج ومحتوى للبرنامج والمشاركة فيه بصفة مدربين[٣١٢].

ومرفق مع التفسيرات التالية لكل سمة من سمات تصميم البرنامج الفعال مثال يستند إلى برنامــج تدريبــي نظمته الشركــة لزيادة فعالية مديريها بالنســبة إلى إجــراء مقابلات التغذيــة الراجعة الخاصة بتقييم الأداء. وتعد تلك المقابلات اجتماعات تعقد بين المديرين ومرؤوســيهم ويتم من خلالها مناقشة نقاط القوة والضعف في أداء الموظف وعادة ما يتم الاتفاق على تطوير الأهداف. ووفقاً لتحديد الاحتياجات، اكتشــفت الشركة أن مديريها لا يشــعرون بالرضا عند إجراء جلسات تقييم الأداء، وغالباً ما يكون هؤلاء المديرون متسلطين في تلك الجلســات. أو بعبارة أخرى، يميلون إلى إخبــار الموظفين بجوانب الأداء التي يتعين عليهم تطويرها بدلاً من السماح للموظفين بالمشاركة في الجلسة أو العمل معهم في تحديد وحل مشكلات الأداء.

وثيقة التصميم:

يمكن استخدام وثيقة التصميم في توجيه تطوير التدريب وتوضيحه للمديرين أو الخبراء أو المراجعــين أو المدربين الآخريــن. ويعرض الجدول (٤-١٥) نموذجــاً لوثيقة التصميم[٣١٣]، وتستند معلومات وثيقة التصميم إلى المعلومات التي حصلنا عليها من تحديد الاحتياجات الذي تمت مناقشته في الفصل الثالث من هذا الكتاب.

قد يختلف مستوى التفاصيل في وثيقة التصميم. ويتضمن نطاق المشروع الأهداف أو المخرجات أو ما يتوقع من المتدربين تحقيقه علاوة على وصف للمتدربين ووصف للفترة الزمنية التي ستستغرقها الدورة ونقاط المراجعة أو المهام التي يتعين إتمامها مع تطوير الدورة بالإضافة إلى مدتها. ويتم تحديد طول الدورة بناء على مراعاة قدرات المتدربين ومدى توفرها للتدريب والموارد اللازمة له وما إذا كانت الدورة جزءاً من منهج أكبر أو دورة مستقلة والحاجة إلى تطوير نماذج لتوفير فرصة للمتدربين لممارسة المفاهيم والمهارات لتجنب الضغط. في حين يتضمن التقديم ما تغطيه الدورة من مواد وكيف يتم تقديمها (بشكل مباشر أو إلكترونياً) وتقدير وقت التدريب وتحديد أي ظروف معينة أو أمور قد تؤثر في الدورة (مثل صعوبة الحصول على أجهزة خاصة بفيديو لعب الأدوار وتقديم تغذية راجعة).

جدول (٤- ١٥) تصميم نموذج الوثيقة

نطاق المشروع • الأهداف • الجمهور • وقت التصميم ونقاط المراجعة • طول الدورة **التقديم** • المحتوى • الطريقة • وقت التدريب • الفرص والمشكلات **الأهداف** • الموارد • المشاركون • خطوط عريضة موضوعية • الإدارة والتقييم • روابط لبرامج أخرى

المصدر:

G. Piskurich، Rapid Instructional Design (San Francisco: Pfeiffer، 2006).

وتشـير الأهداف إلى الأهداف المتعلقة بالدورة، ومن المهـم تحقيق تلك الأهداف أثناء برنامـج التدريـب، وغالباً مـا يكون هناك أنـواع مختلفة من الأهداف تتنـوع في النوعية والتفاصيل. فتشير أهداف البرنامج إلى بيانات ملخصة عامة توضح الغرض من البرنامج،وغالباً ما يتم إدراجها في نموذج التصميم. وتشـير أهداف الدورة أو أهداف الجلسـة إلى الهدف من الدورة أو الجلسة، وتعد تلك الأهداف أهدافاً خاصة لأنها تتعلق بالسلوكيات المتوقعة والمحتوى والظروف والمعايير.

وتشـير الموارد إلى المواد - الحواسـب الآلية المكتبية أو أسـطوانات الفيديو الرقمية أو مقاطع الفيديو أو النماذج أو الخرائط العملية أو الإعلانات أو خطط الجلسـات أو الكتب الإرشـادية التي يسـتخدمها الميسر أو المشـاركون- التي يتعين شراؤهـا أو تطويرها وذلك لاسـتخدامها في الدورة. ويتضمن المشتركون المدربين أو مصممي البرنامج والموظفين الذين يشتركون في عملية تصميم وتقديم وتقييم البرنامج وتتضمن الخطوط العريضة الموضوعية ملخصاً عن الموضوعات التي سـيتم تغطيتها في البرنامج، في حين تشـير الإدارة والتقييم إلى الموظف الذي سيكون مسؤولاً عن تخطيط الدورة وكيف يتم تسجيل المتدربين بالإضافة إلى كيفية تقييم الدورة ومن سـيقوم بمراجعتها وتحديثها. وتشير روابط البرامج الأخرى إلى أي احتياجات أخرى، كبرامج تدريب المدربين أو تدريب المديرين أو انطلاق البرنامج. ويوضح الجدول (٤-١٦) وثيقة تصميم بسيطة لدورة تقييم الأداء وتقديم تغذية راجعة.

خطة الجلسة أو الدورة:

تحتوي خطط الجلسـات أو الدورات عادة على مزيد من التفاصيل بدرجة تفوق وثيقة التصميـم، حيث تحتوي على الخطوات المحددة والمتضمنة في الجلسـة وأنشـطة المدرب والمتدربين بالإضافة إلى الوقت المخصص لكل موضوع مدرج فيها.

يمكن تصميم خطط الجلسات لبرنامج يستمر ليوم أو أسبوع أو بضع ساعات. وإذا كان التدريب يستغرق بضعة أيام، تم إعداد خطة جلسة مستقلة لكل يوم.

تحتوي خطة الجلسة المفصلة على المحتوى ومجموعة الأنشطة التدريبية التي يستخدمها المدرب دليلاً لمسـاعدته عـلى تقديم التدريب، أو بعبارة أخرى، تتضمن خطط الجلسـات مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها في جلسة التدريب وتحدد التفاصيل الإدارية.

جدول (٤-١٦) وثيقة التصميم

الغرض: إعداد المديرين لإجراء جلسات تقييم أداء فعالة وتقديم تغذية راجعة وعمل تقارير مباشرة.

الأهداف: سيتمكن المديرون من إجراء جلسات تقييم أداء فعالة وتقديم تغذية راجعة باستخدام منهج حل المشكلات.

الجمهور المستهدف: المديرون.

وقت التدريب: يوم واحد.

الطريقة: المحاضرة، مقاطع فيديو، لعب أدوار.

عدد المشاركين في كل جلسة: من عشرين إلى خمسة وعشرين مشاركاً.

المواقع: متعددة.

المتطلبات الأساسية: لا يوجد.

الفرص والمشكلات: تقديم نظام تقييم أداء جديد، لا يفضل المديرون إجراء جلسات التغذية الراجعة.

المدرب: كارولين أوكونيل وميسرون آخرون.

يعرض الجدول (٤ -١٧) خطة لجلسة تدريب، وتقدم هذه الخطة مجموعة من المحتويات الخاصة بنشاط تدريبي، ويساعد ذلك على ضمان اتساق أنشطة التدريب بغض النظر عن المدرب. كما تساعد خطط الجلسات على التأكد من إدراك كل من المدرب والمتدرب لأهداف البرنامج والدورة. وقد قامت أغلب أقسام التدريب بكتابة خطط الجلسات وتم تخزينها في كتب أو قواعد بيانات إلكترونية. ونظراً لتوثيق خطط الجلسات، يمكن أن يشترك فيها المتدربون وعملاء قسم التدريب (أي المديرون الذين يدفعون أموالاً مقابل خدمات التدريب) لتزويدهم بمعلومات مفصلة بخصوص أهداف وأنشطة البرنامج.

يعرض الجدول (٤-١٨) سمات خطة الجلسة التي تتسم بالفعالية. حيث تتضمن خطة الجلسة أهداف التدريب والموضوعات التي ينبغي تغطيتها والجمهور المستهدف ومدة

الجلســة والخطــوط العريضة لها والنشــاط المتضمن وأي إعــدادات مطلوبة أو متطلبات أساسية وكيفية تقييم التدريب بالإضافة إلى بعض الخطوات للتأكد من انتقال أثره[٣١٤].

يتعين على المدربين مراعاة الترتيب المناسب للموضوعات عند تطوير الخطوط العريضة للجلسة. كما يتعين عليهم الإجابة عن أسئلة مثل «ما المهارات والمعارف التي يتعين تعلمها أولاً؟» و «ما هو الترتيب الذي يتعين اتباعه في التدريب على المعارف والمهارات والسلوكيات؟» و «ما هو الترتيب الذي يكون ذا قيمة بالنســبة إلى المتدربين؟» ومن الأمور المهمة أيضاً في هذا الســياق مراعاة الجمهور المســتهدف. إذ إن أي معلومات خاصة بتدريبهم وخبراتهم ومــدى دافعيتهــم لتلقي الــدورة واهتماماتهم وأســاليب تدريبهم وخلفيتهــم (كالتعليم وخــبرات العمل) مفيدة لاختيار الأمثلة وتحديد محتــوى البرنامج والبت في المواد الداعمة وبنــاء مصداقية للتدريب. كما ينبغي أن تتوفر معلومات عن الجمهور المســتهدف وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال تحليل الموظفين في تحديد الاحتياجات (ارجع إلى الفصــل الثالث من هذا الكتاب). كما يمكن جمع معلومات إضافية من خلال التحدث إلى العملاء (كالمديرين) الذين طالبوا ببرنامج التدريب والمشاركين السابقين فيه، إذا كان هناك أي منهم. وتتضمن المواد الداعمة أي أجهزة لازمة لتقديم التدريب كالحواســب الآلية أو شاشات العرض العلوية أو أقراص الفيديو الرقمية أو مشغل الأسطوانات المدمجة أو مشغل الفيديــو. ويتعين عــلى المدربين ترتيب شراء أي لوحات بيضــاء للكتابة أو لوحات متحركة أو أقلام الكتابة التي يتم اســتخدامها في التدريب. كما ينبغي تنظيم أي أنشــطة ضرورية لممارســة المتدربين أو إعدادهم كالقراءة أو تمارين لعب الأدوار أو التقييمات أو الاختبارات التمهيديــة أو إعــادة إنتاجها (بعد الحصــول على تصريح حقوق النــشر). وعند النظر في نشــاط المــدرب والمتدرب، ينبغي أن يكــون التركيز على أن الجلســة تحتوي على قدر كبير مــن عمليات التدريب الإيجابية، متضمناً ذلك توصيل الأهــداف والتغذية الراجعة وفرص الممارســة وفرص قيام المتدربين بمشاركة خبراتهم وطرح الأســئلة والنمذجة (إعطاء نماذج) أو البيان التوضيحي. وينبغي أن تتضمن إســتراتيجيات النقل والاحتفاظ بالمعلومات غرف دردشة واجتماعات متابعة مع المدير والتخطيط العملي. وسوف تتم مناقشة إستراتيجيات النقل والاحتفاظ بالمعلومات في الفصل الخامس.

جدول (٤-١٧) نموذج لخطة جلسة مفصلة

عنوان الدورة: إجراء جلسة تغذية راجعة فعالة.
عنوان الجلسة: استخدام أسلوب حل المشكلات في مقابلة التغذية الراجعة.
مدة الجلسة: يوم كامل.

أهداف التدريب:

١. وصف السلوكيات الثمانية الرئيسة المستخدمة في أسلوب حل المشكلات لتقديم تغذية راجعة تقييمية دون أخطاء.
٢. عرض السلوكيات الثمانية الرئيسة المستخدمة في أسلوب حل المشكلات لتقديم تغذية راجعة تقييمية دون أخطاء.

الجمهور المستهدف: المديرون.

المتطلبات الأساسية:

بالنسبة للمتدرب: لا يوجد
بالنسبة للمدرب: الإلمام بطرق حل المشكلات والتوجيه والاستماع والتوجيه والإقناع المستخدمة في مقابلات التغذية الراجعة لتقييم الأداء.

ترتيبات الجلوس في الغرفة: الجلوس على شكل حلقة مستديرة.
الأدوات والمعدات اللازمة: مشغل فيديو، شاشة عرض علوية، أقلام، ورق شفاف، شريط فيديو بعنوان «مقابلات شخصية لتقييم الأداء»، تمارين لعب أدوار.
التقييم والمهام: لعب الأدوار، قراءة مقال بعنوان: «إجراء مقابلات تقييم أداء فعالة».
التعليق: يتعين توزيع المقال قبل أسبوعين من الجلسة.

الخطوط العريضة للجلسة	نشاط المدرب	نشاط المتدرب	الوقت
مقدمة	العرض		٨ – ٨:٥٠ صباحاً
عرض مقاطع فيديو للأساليب الثلاثة		المشاهدة	٨:٥٠ – ١٠ صباحاً
استراحة			١٠ – ١٠:٢٠ صباحاً
مناقشة نقاط القوة والضعف لكل أسلوب صباحاً	ميسر	مشاركة	١٠:٢٠ – ١١:٣٠ صباحاً
الغداء			١١:٣٠ صباحاً – ١ مساء
عرض مقطع فيديو عن السلوكيات الثمانية الرئيسة لأسلوب حل المشكلات	العرض	الاستماع	١ – ٢ مساء
لعب أدوار	مشاهدة التمرين	الممارسة باستخدام السلوكيات الرئيسة	٢ – ٣ مساء

الاختتام	الإجابة عن الأسئلة	طرح أسئلة	٣ – ٣:١٥ مساء

وقد تم توضيح هدفي التدريب في دورة «إجراء جلســة تغذية راجعة لتقييم الأداء الفعال» في الجدول (٤-١٧) وتتمثل الســلوكيات الثمانية الرئيســة التي تمت الإشارة إليها في أهداف التدريــب فيــما يلي: (١) توضيح الغــرض من الاجتماع، (٢) دعــوة الموظف إلى وصف ما فعله ليســتحق المكافأة، (٣) دعوة الموظف إلى وصف ما يتعين عليه التوقف عن القيام به أو ما يتعين عليه البدء فيه أو ما يتعين عليه فعله بشــكل مختلف، (٤) ســؤال الموظف عن المجالات التي يمكنك أن تمد له يد العون فيها، (٥) اذكر رأيك للموظف بخصوص أدائه، (٦) اسأل واستمع إلى مخاوف الموظف بخصوص تقييمك، (٧) اتفق على الخطوات/الأفعال التي يتعين على كل منكما القيام بها، (٨) الاتفاق على موعد للمتابعة [٣١٥].

جدول (٤-١٨) سمات خطة جلسة التدريب الفعالة

السمة	
أهداف أو مخرجات التدريب	ما الأهداف التي تسعى الجلسة إلى تحقيقها؟ وما معايير التدريب الناجح؟
الجمهور المستهدف	من جمهور الجلسة؟ وما سمات هذا الجمهور؟
المتطلبات الأساسية (بالنسبة إلى المتدربين والمدرب)	مــا الذي ينبغي أن يتمكــن المتدربون من عمله قبل الاســتفادة من الدورة؟ من الموظف المؤهل للمشاركة في البرنامج؟ ومن الموظف المؤهل لكي يكون مدرباً؟
الوقت	ما مقدار الوقت المخصص لكل جزء من الجلسة؟
الخطوط العريضة للجلسة	ما الموضوعات التي سيتم تغطيتها؟ وما ترتيبها؟
النشاط	ماذا سيكون دور المتدربين والمدرب أثناء تغطية كل موضوع؟
المواد الداعمة	ما المواد و/أو المعدات اللازمة لتقديم التدريب أو تسهيله؟
البيئة المادية	هل من الضروري أن تكون القاعة ذات حجم معين أو ترتيب جلوس معين؟
الإعداد	هل هناك واجب منزلي يتعين إتمامه قبل الجلسة؟
موضوع الجلسة	ما الموضوع الذي ستغطيه الجلسة؟
التقييم	كيف سيتم تقييم التدريب (اختبارات أو لعب أدوار)؟
نقل والاحتفاظ بالمعلومات	ما الذي سيتم عمله للتأكد من استخدام محتوى التدريب في العمل؟

المصدر:

R. Vaughn، The Professional Trainer (Euclid، OH: Williams Custom Publishing، 2000): R. F. Mager،

Making Instruction Work، 2d ed. (Atlanta، GA: Center for Effective Performance، 1997): L. Nadler and Z. Nadler، Designing Training Programs، 2d ed. (Houston، TX: Gulf Publishing، 1992): Big Dog's Human Resource Development Page، http://www. nwlink. com/~donclark/hrd/sat. html.

وتتضمن المتطلبات الأساسية (١) ترتيبات موقع التدريب والأجهزة والأدوات اللازمة، (٢) إعداد المدرب و(٣) المتطلبات الأساسية للمتدرب. ففي المثال الوارد، يحتاج المدرب إلى مشغل فيديو لعرض مقطع فيديو عن أساليب التغذية الراجعة لتقييم الأداء. ويحتاج المدرب أيضاً إلى شاشة عرض علوية لتسجيل النقاط التي يقوم بها المتدربون خلال المناقشة المخططة لنقاط الضعف والقوة الخاصة بأساليب التقييم المقدمة في الفيديو. ويجب أن يتم ترتيب الجلوس في القاعة على شكل حلقة مستديرة حتى يتمكن المتدربون من رؤية المدرب ورؤية بعضهم البعض. كما أن الجلوس بهذه الطريقة مفيد لتمارين لعب الأدوار والتي تتضمن عمل المتدربين في مجموعات مكونة من شخصين أو ثلاثة.

وتشير المتطلبات الأساسية للمتدرب إلى أي استعدادات أو مهارات أساسية أو معارف يحتاج إليها المتدرب قبل المشاركة في البرنامج. وقد تتضمن المتطلبات الأساسية للمتدرب المهارات الأساسية للقراءة والحساب أو إتمام جلسات التدريب السابقة أو اجتياز الاختبارات بنجاح أو الحصول على شهادة أو برامج علمية. وتشير المتطلبات الأساسية الخاصة بالمدرب إلى ما يتعين على المدرب عمله للإعداد للجلسة (مثل تأجير أجهزة أو مراجعة جلسة التدريب الخاصة باليوم السابق) بالإضافة إلى أي متطلبات تدريبية يحتاجها المدرب. وقد تغطي خطط جلسات التدريب أيضاً كيف يتم تقييم الجلسة وأي مهام يتعين على المتدربين إنجازها. وفي المثال الموضح، طلب من المتدربين قراءة مقال حول مقابلات التغذية الراجعة لتقييم الأداء الفعال، لذا ينبغي أن يكون المدرب معتاداً على السلوكيات الثمانية الرئيسة لإجراء تلك المقابلات.

جدول (٤-١٩) نظرة عامة على نموذج جلسة تدريب

٨ – ٨:٥٠ صباحاً	مقدمة
٨:٥٠ – ١٠ صباحاً	مشاهدة مقاطع فيديو عن الأساليب الثلاثة للتغذية الراجعة التقييمية
١٠ – ١٠:٢٠ صباحاً	فترة راحة
١٠:٢٠ – ١١:٣٠ صباحاً	مناقشة نقاط القوة والضعف لكل أسلوب
١١:٣٠ صباحا – ١ مساء	فترة غداء

١ – ٢ مساء	عرض تقديمي ومقطع فيديو للسلوكيات الثمانية الرئيسة لمنهج حل المشكلات
٢ – ٣ مساء	لعب الأدوار
٣ – ٣:١٥ مساء	الاختتام (أسئلة وإجابات)

نظرة عامة على خطة جلسة التدريب:

ينبغي أن تتوافق النظرة العامة لخطة جلسة التدريب مع الأنشطة الأساسية لبرنامج التدريب أو لأوقات محددة أو فترات زمنية[٣١٦]، ويقدم الجدول (٤-١٩) مثالاً على نظرة عامة لخطة جلسة خاصة بتدريب تغذية راجعة لتقييم الأداء.

يساعد عرض تلك النظرة العامة لمحتوى جلسة التدريب المدرب على تحديد مقدار الوقت المخصص لكل موضوع يتم تغطيته في البرنامج. كما أن تلك النظرة العامة مفيدة أيضاً في تحديد الوقت الذي يكون فيه المدربون ضروريين أثناء البرنامج ومتطلبات الوقت بالنسبة إلى المتدربين وفترات الراحة الخاصة بالبرنامج لتناول الوجبات الخفيفة والغداء والعشاء وفرص للممارسة وتقديم تغذية راجعة. وبالنسبة إلى تدريب التغذية الراجعة الخاص بتقييم الأداء، توضح خطة الجلسة أن نصف وقت التدريب تقريباً مخصص للتدريب النشط من قبل المتدربين (المناقشة ولعب الأدوار وجلسات الأسئلة والإجابات).

وتوضح تجربة هيلث بارتنرز (Health Partners)، التي تشرف على إدارة الرعاية الصحية والطبية للمرضى في فيلادلفيا وبنسلفانيا، أهمية التخطيط لجلسة التدريب وتصميم البرنامج[٣١٧]، فقد قامت الشركة بتحديث نظام معالجة البيانات بها، ولكن البرنامج لم يكن مألوفا بالنسبة إلى أغلب الموظفين. ولإجراء التدريب حددت الشركة الموظفين الذين كانوا على دراية بالبرنامج وطلبت منهم أن يكونوا مدربين بدوام جزئي. وبدلاً من تقديم دورات تدريبية ليوم كامل قد تكون مملة ومرهقة، قام فريق التدريب التابع للشركة بتقسيم التدريب إلى مجموعة جلسات مدة الواحدة خمسة وأربعين دقيقة يمكن للموظفين تطبيقها بسهولة في جداول أعمالهم. وقد تم تنظيم المنهج وفقاً للأقسام بدلاً من المهام، وتم دعوة موظفين من الإدارات الأخرى لحضور البرنامج حتى يمكنهم فهم كيف استخدمت الشركة هذا النظام. كما تم تخصيص أجزاء من وقت التدريب لمناقشة الموظفين حول

ضغط التغيير في موقع العمل ومزايا النظام الجديد. وتجتمع فرق الإدارة أيضاً بشكل دوري مع المدربين لإطلاعهم على المستجدات الخاصة بنوع المشكلات التي يواجهها الموظفون في العمل على النظام الجديد حتى يمكن دمج تلك الأمور في التدريب.

الملخص:

لكي يكون التدريب فعالاً يجب أن يحدث تعليم، لذا يبدأ هذا الفصل بتعريف التدريب وتحديد القدرات التي يمكن اكتسابها: المعلومات الشفهية والمهارات الفكرية والمهارات الحركية والتوجهات والإستراتيجيات المعرفية. ولتوضيح كيف يمكن اكتساب تلك القدرات، ناقش الفصل العديد من نظريات التدريب: مثل نظرية التعزيز ونظرية التعليم الاجتماعي ونظرية وضع الأهداف ونظرية الاحتياجات ونظرية التوقع ونظرية تعليم الكبار ونظرية معالجة المعلومات. ثم درس هذا الفصل عمليات التدريب والآثار المترتبة على كيفية تدريب الموظفين. ويؤكد الجزء الخاص بعمليات التدريب على أن العمليات الداخلية (التوقع والتخزين والاسترجاع) بالإضافة إلى العمليات الخارجية (الإشباع) تؤثر في التدريب. وقد تم مناقشة التأثيرات الممكنة لأساليب التدريب والفروق العمرية عليها، ثم ناقش هذا الفصل العلاقة بين آثار عملية التدريب المترتبة على تصميمه. وتضمنت عناصر التصميم الهامة إتاحة المتدربين فرصة فهم أسباب احتياجهم إلى التدريب والمحتوى الجيد وفرص الممارسة والتغذية الراجعة والنموذج والبرنامج المنسق وبيئة التدريب الجيدة مادياً. وينتهي الفصل بمناقشة كيفية اختيار وإعداد موقع التدريب واختيار المدربين الجيدين وضمان تصميم برنامج فعال. ويتضمن تصميم البرنامج الفعال استخدام وثيقة التصميم لتطوير خطط موضوعات الدورة ونظرة عامة لها.

مصطلحات أساسية:

التدريب	الأندرغوجيا	الممارسة المتكررة
معلومات شفهية	التوقع	تدريب إدارة الأخطاء
مهارات فكرية	التصور	الممارسة المركزة
مهارات حركية	التخزين التشغيلي	الممارسة المتباعدة

اتجاهات	الترميز الدلالي	مدى صعوبة المهام الكلية
إستراتيجيات معرفية	الاسترجاع	المتطلبات العقلية
نظرية التعزيز	التنظيم	المتطلبات المادية
نظرية التعليم الاجتماعي	الشرح	الممارسة الجزئية
الكفاءة الذاتية	الاستعادة الآلية	
الإقناع اللفظي	التعميم	التغذية الراجعة
التحقق المنطقي	الإشباع	مجتمعات الممارسة
النمذجة	جيل الألفية	إدارة الممارسة
الإنجازات السابقة	جيل إكس	الظروف الداخلية
نظرية وضع الأهداف	جيل مواليد الطفرة السكانية	الظروف الخارجية
التوجيه نحو الأهداف	جيل التقليديين	موقع التدريب
التوجه نحو التدريب	التدريس	تصميم البرنامج
التوجه نحو الأداء	الأهداف	أهداف البرنامج
الاحتياجات	سياق التدريب	أهداف الدورة (أهداف الجلسة)
التوقعات	الممارسة	خطة جلسة تدريبية مفصلة
الوسيلة	ما وراء المعرفة	نظرة عامة على خطة الجلسة
التكافؤ	المنظمات المتقدمة	

أسئلة للنقاش:

١. بين أوجه التشابه والاختلاف بين أي اثنين من نظريات التدريب التالية: نظرية التوقع، نظرية التعليم الاجتماعي، نظرية التعزيز، نظرية معالجة المعلومات.

٢. ما شروط التدريب التي تعتقد أنها ضرورية لإتمام تلك العملية؟ وما الشروط الأقل أهمية؟ ولماذا؟

٣. ما جدوى معرفة أنك ستقوم بتدريب موظفين داخل قاعة وتتراوح أعمارهم بين عشرين وخمسة وثلاثين عاماً؟ هل يؤثر هذا في منهج التدريب المتبع؟ وكيف ذلك؟

٤. بالنظـر إلى الأعـمار المذكورة في المثال السـابق، ما المقترحات التـي يمكنك تقديمها للمدرب لتدريبهم بشكل أفضل، مع مراعاة الأجيال الممثلة في الفصل؟

٥. كيف تساعد أهداف التدريب على إتمام العملية التدريبية؟

٦. افترض أنك تقوم بتدريب موظف للكشـف عن وإصلاح سـلك غير ثابت في قابس كهربـائي. وبعد أن شرحت الخطوات التي يتعين عليه اتباعها، تركت المتدرب يشرح لـك كيفية القيام بذلك. وتمكـن المتدرب بالفعل من شرح العملية وتصليح الوصلة من المحاولة الأولى! ترى هل تحققت فائدة من التدريب؟ اذكر ما يبرر إجابتك.

٧. يقول رئيسك «لماذا يتعين علي إخبارك بنوع إمكانيات التدريب التي اهتم بها؟ إنني فقـط أرغب في برنامج تدريبي يعلم الموظفين كيفية تقديم خدمة جيدة للعملاء!» اشرح لرئيسـك كيف يمكن ترجمة «خدمة العملاء الجيـدة» إلى مخرجات تدريب مختلفة.

٨. كيف تسـاعد الممارسة على التدريب؟ ما الذي يمكن أن يقوم به المدرب في الجلسة التدريبية للتأكد من أن المتدربين يشتركون في مهارات ما وراء المعرفة؟

٩. هل السماح للمتدربين بارتكاب أخطاء أثناء التدريب مفيد؟ فسر ذلك.

١٠. مـا شروط التدريب الضرورية للاحتفاظ بمحتـوى التدريب القصير المدى والطويل المدى؟

١١. ما الظـروف التي يكون فيها ترتيب الجلوس التقليـدي أفضل من ترتيب الجلوس على شكل حلقة مستديرة؟

١٢. تحتوي خطط الدروس المفصلة على معلومات هامة للمدربين. قم بتحديد الأنواع المختلفـة مـن المعلومات التي يمكن أن توجد في خطة جلسـة مفصلـة، وقم أيضاً بتوضيح أهمية كل نوع من المعلومات بالنسبة للتدريب.

١٣. ما هي وثيقة التصميم؟ وما الذي تحتوي عليه؟ وكيف تكون مفيدة في التدريب؟

١٤. أنـت تمتلـك خبرة دراسـية مدتها يوم واحـد وتضطر إلى مسـاعدة مجموعة من

المهندســين والمبرمجين على أن يصبحوا مديري مشاريع، وسيتعين عليهم إدارة بعض المشــاريع الهامة بعد الانتهاء من التدريب. ناقش الخصائص والأنشــطة التدريبية التي ستســتخدمها للتأكد من أن المهندســين والمبرمجين قد تمكنوا من التدريب على كيفية إدارة المشروع، وقم بإتمام وثيقة تصميم الدورة وطور نظرة عامة لجلسة ما.

مهام تطبيقية:

١. باستخدام أي مصدر متوفر (مجلات أو صحف أو محادثة شخصية مع المدرب)، اعثر عــلى وصف للبرنامج التدريبي. دقــق النظر في عملية التدريب وآثارها المترتبة على التدريس والتي تمت مناقشــتها في هذا الفصل، وقم بتقييم المدى الذي يساعد فيه البرنامج على تيسير التدريب، ثم قدم مقترحات لتطوير البرنامج.

٢. أنت مدير تدريب سلســلة فنادق نوي سيوتس. حيث يحتوي كل فندق على مائة أو مائة وخمســين حجرة بالإضافة إلى حمام ســباحة داخلي صغير ومطعم. وتحتل الفنادق موقعاً إســتراتيجياً بالقرب من منحدرات الطرق الرئيسة في المدن الجامعية مثل لانســينغ الشرقية وميتشــيغان وكولومبوس وأوهايو. وقد تلقيت رسالة البريد الإلكتروني التالية من نائب رئيس العمليات. قم بإعداد الرد المناسب.

إلى: مدير التدريب

من: نائب رئيس العمليات، بفنادق نوي سيوتس

كما تعلمون فإن واحدة من أهم جوانب جودة الخدمة تعرف باســم «المعالجة» - أي، قدرة الموظف على الاستجابة بفعالية لشكاوى العملاء. وأن هناك ثلاث مخرجات محتملة لشــكوى العملاء: العميل يشــكو ويقتنع بالرد، أو أنه يشكو ولا يقتنع بالرد أو أنه لا يشكو لكنــه يبقــى غير راضٍ. ولا يشــتكي العديد من العملاء غير الراضــين لأنهم يريدون تجنب المواجهة ولا توجد وسيلة مرضية للشكوى أو أنهم لا يعتقدون أن الشكوى ستجدي نفعاً.

لذا فقد قررت تحســين مســتوى خدمة العملاء لدينا ونحن بحاجــة لتدريب موظفي الفنــدق على جانب «المعالجة» في مجال خدمة العملاء. وقد اســتند قراري هذا إلى نتائج

مجموعات التركيز الأخيرة التي عقدناها مع العملاء، فقد أظهرت تلك الاجتماعات أن لدينا بعض نقاط الضعف تتمثل في مجال المعالجة. وعلى سبيل المثال، أسقط أحد عمال المطاعم الشهر الماضي آخر قطعة متاحة من فطيرة التوت على أحد العملاء أثناء تقديمها لها، ولم يعرف النادل كيف يمكنه تصحيح المشكلة سوى من خلال تقديم اعتذار للعميلة.

وقد قررت تعيين استشاريين معروفين في مجال الخدمة لمناقشة أساليب المعالجة بالإضافة إلى توفير لمحة عامة عن مختلف جوانب خدمة العملاء الجيدة، وقد عمل هذان الاستشاريان في مجال الخدمات والصناعات التحويلية.

وقد خططت معهم لتقديم عرض تقديمي في ثلاث جلسات تدريبية، وسوف تستمر كل جلسة لمدة ثلاث ساعات. وسيكون هناك جلسة واحدة لكل وردية من الموظفين (وردية النهار وردية بعد منتصف اليوم وردية منتصف الليل).

وسوف تشتمل الجلسات على عرض تقديمي وجلسة لطرح أسئلة والرد عليها. وسوف يمتد العرض التقديمي لمدة ساعة ونصف أما جلسة طرح الأسئلة والرد عليها فستستغرق خمسة وأربعين دقيقة. وسيكون هناك فترة راحة لمدة نصف ساعة.

وأتوقع أنه وبعد انتهاء التدريب سيتمكن موظفي الخدمة من معالجة مشاكل الخدمة بنجاح.

ولأنك أحد خبراء التدريب، فأنا أريدك أن تقدم لي تغذية راجعة عن جلسة التدريب، كما أريد أن أعرف رأيك فيما إذا كان موظفونا سيتمكنون من التدريب على كيفية التعامل مع مشكلات الخدمة بعد حضور هذا البرنامج. وهل سيتمكنون من معالجة مشكلات الخدمة في تعاملاتهم مع العملاء؟ وما المقترحات التي توصي بها لتطوير البرنامج؟

٣. حدد الخطأ في كل من الأهداف التدريبية التالية، ثم أعد كتابتها بطريقة صحيحة.

- أن يدرك قواعد السلامة الخاصة بتشغيل آلة قص الشريط في ثلاث دقائق.
- إذا كان لديك حاسوب شخصي وطاولة وكرسي، قم بإدخال بيانات في جدول بيانات مايكروسوفت إكسيل.
- استخدم الشبكة العنكبوتية في التعرف على ممارسات التدريب.

- عندما تكون على دراية بعنوان أحد الشـوارع في مدينة دبلن بأوهايو، تكون قادراً على قيادة سيارة الإسعاف من المحطة إلى هذا العنوان في أقل من ١٠ دقائق.

٤. ادخـل عـلى www. nwlink. com/~donclark/hrd/sat. html صفحـة بيج دوج لتصميم النظم التدريبية. حيث يعد هذا الموقع الإلكتروني مصدراً ممتازاً لوصف جميع جوانب نموذج تصميم نظام التدريب. انقر على «تدريب» وانتقل إلى خارطة المفاهيم أو قائمة المصطلحات المدرجة أسـفل تلك الخارطة. انقر على «أساليب التدريب» وادي مسح فاك. ما آثار أسلوب التدريب الذي اتبعته وكيف تتدرب بشكل أفضل؟ وما نوع بيئة التدريب التي تناسب أسلوبك بشكل أفضل؟ كن محدداً بقدر الإمكان.

٥. ادخـل عـلى cs. gmu. edu/cne/modules/dau/stat. وهـو موقـع إلكتروني خاص ببرامـج التدريب التفاعلية التي تقدم معلومات متجددة عن الاحتمالات والإحصائيات. انقـر على الفهرس. اختر موضوع (كتحليل البيانات). اعرض نموذج الموضوع. ما الذي يتضمنه النموذج لكي يساعد في جعل عملية التدريب فعالة؟ ولماذا؟

٦. ادخـل إلى http://agelesslearner. com/intros/adultleaming. html، وهو موقع أنشـأته مارسيا إل كونر بشأن تعليم الكبار. انتقل إلى أسفل الصفحة وانقر على تقييم أسـاليب التدريـب، ثم قم بإتمام التقييم. مـا آثار التقييم المترتبة عـلى الطريقة التي تدربت من خلالها بصورة مثلى؟

٧. ادخـل عـلى www. schneider. com، وهو الموقع الإلكتروني الخاص بشركة شـنيدر ناشونال (Schneider National)، وهي شركة لإدارة وسائل النقل تقدم خدمات النقل بالشـاحنات وخدمات لوجسـيتية. انقر على «سـائقين»، ثم انتقل إلى أسفل الصفحة وانقر على «سـائقين عديمو الخبرة». وفي الجانب الأيسر من الصفحة انقر على «مقاطع الفيديو» وشاهد فيديو بعنوان «التدريب ممتاز». ما نوع مخرجات التدريب التي تم التأكيد عليها في التدريب؟ بالنظر إلى سـمات التدريب الجيد التي تمت مناقشـتها في هذا الفصل، حدد سمات برنامج تدريب شنيدر التي أسهمت في التدريب. وضح كيف ساهمت تلك السمات في تحقيقه.

حالة دراسية: البلاستيك أفضل وسيلة للإتقان:

صممت مجموعة صغيرة من شركات البلاســتيك الأميركيــة برنامجاً تدريبياً لاعتماد على المعايــير العالمية للبلاســتيك. وقد تم تصميم البرنامج على غرار سلســلة من البروتوكولات المعــترف بهــا عالمياً، وذلــك لتعميق معرفة بعــض الموظفين بالتصنيع والســلامة والجودة وغيرهــا من عناصر الأعمال التجارية. ويعد برنامج الاعتماد المنظم الوحيد في العالم لقطاع البلاســتيك. ويتاح للعديد من إســتراتيجيات المعالجة ويحتوي على ثلاثة مســتويات من الشهادات، ويركز المستوى الأول على المعرفة العامة للشركة، مع إرشادات معالجة محدودة. ويركز المســتوى الثاني بشــكل كبير على إجراءات التصنيع والقدرة على الشحن بالإضافة إلى الحفاظ على جودة المنتج. وأخيراً، يركز المســتوى الثالث على المعرفة المتقدمة بالتشــكيل بالحقن والقدرة على اســتخدام هذه المعلومات في طابق التصنيع. ويتطلب كل مســتوى قدراً كبيراً من الفهم والمســؤولية عن إجراء خطوات محددة وشــاملة، ولكي يتمكن العامل من الانتقال إلى المستوى التالي عليه اجتياز اختبار شفهي موحد.

المصدر:

P. Katen and D. Snyder، "U. S. Manufacturers Adopt Training Program، " Plastic News (July 14، 2008):7

الفصل الخامس

انتقال التدريب

الأهداف:

بعد قراءتك لهذا الفصل يفترض بك أن تكون قادراً على:

١. تشخيص مشكلة انتقال التدريب وحلها.

٢. إيجاد بيئة عمل تسهل من عملية انتقال التدريب.

٣. توضيح كيفية التأكد من انتقال التدريب للمدير.

٤. مناقشة تأثيرات العناصر المتطابقة والتعميم المحفز والنظريات الإدراكية لانتقال التدريب.

٥. تصميم وحدة تقنية لبرنامج التدريب.

٦. مناقشة التكنولوجيات التي يمكن استخدامها في تعزيز انتقال التدريب.

٧. مناقشة السمات الأساسية لمنظمة التعليم.

٨. وضع توصيات حول كيفية إدارة المعرفة.

انتقال التدريب ومشاركة المعرفة مهمان للمنظمات غير الربحية:

تقوم المنظمات غير الربحية مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة اليونيسف (UNICEF) والهيئات الحكومية مثل كتائب السلام بإرسال عمال بشكل روتيني لبعض أخطر الأمم وأكثرها تخلفاً في العالم. وهم يعتمدون في ذلك على متطوعين وعمال ميدانيين مؤقتين ويعملون لفترات قصيرة ويخصص لهم ميزانيات تدريب صغيرة مقارنة بالشركات الربحية الخاصة وما تخصصه من ميزانيات. وعلى الرغم من الصعوبات التي تواجه تلك المنظمات غير الربحية، إلا أنها لا تزال قادرة على تقديم تدريب فعال لموظفيها حتى تتوفر لديهم القدرة على القيام بما يكلفون به من مهام. ولعل الجانب المهم على وجه الخصوص يتمثل

في التأكيـد على اسـتخدام التدريب على رأس العمل (ويعني انتقـال التدريب) وألا تضيع المعرفـة القيمة التي اكتسـبها المتطوعـون عن موقع العمل وموظفيـه وما يحتاجونه من مساعدات وذلك بعد تركهم للمؤسسة (بمعنى: القيام بمشاركة المعرفة).

انظر على سـبيل المثال، إلى الدورة التدريبية التي تقدمها عبر شـبكة الإنترنت مؤسسة داركنيـس تـو لايـت (Darkness to Light – D2L)، وهي منظمـة دولية متخصصة في نـشر الوعي العـام والتعليم ومنع اسـتغلال الأطفال، وكذلـك دورة «مضيفو الأطفال عبر الإنترنـت» (Stewards of Children Online) التي صممت لتعليم الكبار كيفية التعرف على علامات الاسـتغلال الجنسي للأطفال ومنعه. حيث تـم وضع المحتوى التدريبي حول «حقائق كونية» لضمان ارتباط المبادئ الأساسـية التي يتـم التأكيد عليها في التدريب بكل شـخص بغض النظر عن ثقافته وخلفيته الاجتماعية والثقافية أو موقعه. ويتمثل أحد تلك «الحقائق الكونية» على سـبيل المثال، في أنه من الصحي والمناسـب للوالدين التحدث مع أطفالهم عن صلاحياتهم الشخصية.

تستخدم منظمة اليونيسف التي تقدم المساعدة التنموية والإنسانية للأطفال والأمهات في البلدان النامية منهج التعليم المختلط. إذ إن غالبية برامج التعليم الإلكتروني التي تقدمها اليونيسف تتضمن أسطوانات مدمجة بالإضافة إلى صيغ ملفات إنترنت، مما يتيح للمتدربين الفرصة للتدريب باسـتخدام أجهزة الحاسوب الخاصة بهم من مواقعهم دون الاعتماد على الاتصال بشـبكة الإنترنت. حيث يتم تقسـيم المحتوى التدريبي للدورة إلى وحدات تقنية حتى تتمكن المناطق المسـتقلة من تهيئة المحتوى بسـهولة ليتناسب مع الثقافة والأوضاع المحلية الخاصة بها.

وفي كتائب السـلام، يقوم موظفون محليون بإجراء أكثر من ٩٠٪ من التدريب الميداني. فتقـوم هذه الكتائب بتدريب المتطوعين على مواقـف عملية من المفترض أن يتعرضوا لها فيما بعد، إيماناً منهم بأن المهارات التي يتم تعلمها أثناء التدريب يكون من السـهل نقلها لبيئة العمل. فعلى سـبيل المثال، يكتسـب المتدربون في جمهورية الدومينيكان الكثير من المهارات، بما في ذلك الخبرة التقنية والمهارات الأمنية والطبية، وإجادة اللغات الأجنبية، كما يتم تكليف المتدربين بمهام عملية – مثل الذهاب إلى مجتمع معين لإجراء مهمة ما – وذلك بهدف استخدام ما يتعلمونه.

أمـا منظمـة أطبـاء بـلا حـدود (Medcins Sans Frontieres (MSF) – Doctors Without Borders)، فإنهـا تواجه بتحدي الحاجة إلى إدارة المعرفة التي يكتسـبها عمال الإغاثة ومتخصصو الإمدادات اللوجسـتية الذين يقضون من سـتة أشـهر إلى سنة فقط في مهمة ما قبل تركهم المنظمة. ولتعزيز منهج مشـاركة المعرفة، فإن منظمة أطباء بلا حدود تطلـب من المتطوعين المنوط بهـم إتمام إحدى المهام في الخارج أن يعدوا «تقرير تسـليم عمـل» يوثق خبراتهم والدروس التي تعلموها في ميدان العمل. ولضمان نقل المعرفة أيضاً تقوم منظمة أطباء بلا حدود بتدوير الموظفين داخل وخارج المهام المكلفين بها، وذلك حتى يتمكن الموظفون الذين سيتركون العمل من قضاء مدة تمتد من أسبوع لأسبوعين في ميدان العمـل لتدريـب من يحل محلهم من الموظفين. ففي مهمة يكلف بها خمسـة أشـخاص أو سـتة، يتم شـهرياً تدوير موظف واحد لفترة تمتد لسـتة أشـهر. وبالمثل، فإنه لضمان الحفاظ على نشاط الموظفين فإن قرابة ١٥٠٠ عضو أمريكي يعملون بدوام كامل ومسؤولين عن التوظيف والتدريب ودعم البرنامج والمسـاعدة الصحية والتنسـيق اللوجستي الخاص بمتطوعـي المنظمة؛ مطالبون قانوناً (وفقاً للنسـخة المعدلة من قانون كتائب السـلام) بأن يتركوا الهيئة بعد مضي خمسـة سنوات في الخدمة. ولضمان مشاركة المعرفة مع المتطوعين الجدد، فإن برامج التدريب الخاصة بكتائب السلام تتضمن أهدافاً وكفاءات تعليمية موثقة بشكل جيد بالإضافة إلى الخطط المتعلقة بالحلقات الدراسية وبالمحتوى التعليمي.

المصدر:

S. Boehle، "Going to Extremes، " Training (March/April 2008): 26-29.

مقدمـــة:

إن التجارب التدريبية الخاصة بالمنظمات غير الربحية مثل اليونيسـف وكتائب السـلام وأطبـاء بلا حدود تبين أهمية التأكيد عـلى أن تصميم التدريب يؤدي في النهاية إلى التعلم ومـن ثم اسـتخدام التدريب عـلى رأس العمل. كما أن تلك المنظمات غـير الربحية تتخذ إجـراءات لضمان مشـاركة المتدربـين لما يتعلمونه مـع أقرانهم. وفي العديـد من البرامج التدريبية، يتم تركيز معظم الاهتمام (والمال) على تطوير البرنامج، لكن تأتي وبنفس الأهمية

عملية المتابعة التي تضمن وضع التدريب حيز التنفيذ[٣١٨]. وكما ستقرأ في هذا الفصل، فإن تحفيز المتدربين للتعلم بالإضافة إلى دعم المدير للتدريب تمثل قضايا أساسية لضمان التعلم وتطبيق التدريب على المهام الوظيفية.

استرجع نموذج تصميم المحتوى التعليمي الذي تم تقديمه في الفصل الأول، فبعد إجراء تحديد الاحتياجات، للتأكد من أن الموظفين جاهزون للتدريب، ولإيجاد بيئة تعليمية، تأتي الخطوة التالية وهي التأكد من أن ما يتم تعلمه في التدريب يتم تطبيقه على رأس العمل. ويشير انتقال التدريب إلى تطبيق المتدربين لما تعلموه أثناء التدريب (ويشمل المعرفة والمهارات والسلوك والإستراتيجيات الإدراكية) في وظائفهم بفعالية واستمرارية[٣١٩]. وكما أوضحنا في المقالة الافتتاحية عن المنظمات غير الربحية، فإن بيئة العمل وخصائص المتدربين يلعبان دوراً مهماً في التأكد من حدوث انتقال التدريب، كما يتأثر انتقال التدريب أيضاً بتصميم التدريب. وعلى الرغم من أهمية انتقال التدريب والاهتمام الذي توليه بعض الشركات له، فإن البحوث تشير إلى أن ٦٢٪ فقط من الموظفين هم من ينقلون التدريب في الحال بعد إكمال برامجهم التدريبية، وتنخفض تلك الإحصائية إلى ٣٤٪ بعد مضي عام على التدريب[٣٢٠].

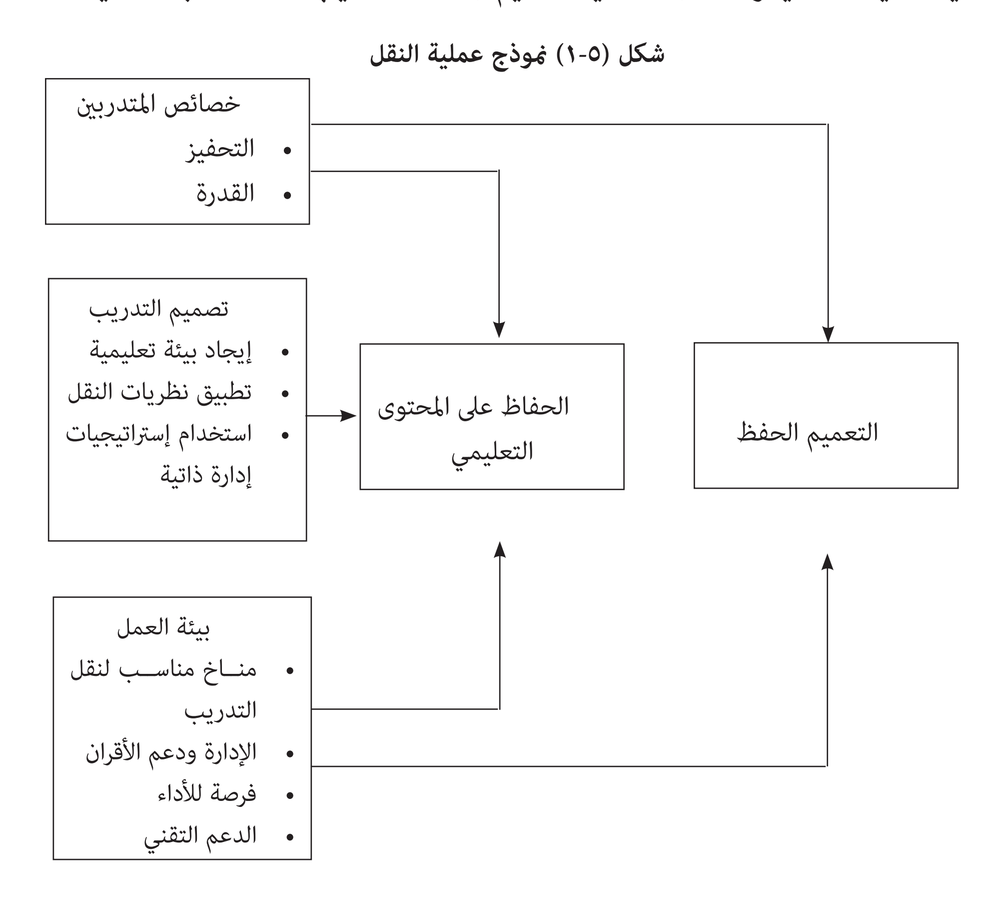
يقدم الشكل (٥-١) نموذجاً لعملية النقل، ويفيد هذا النموذج في النظر فيما يمكنك القيام به للتأكد من أن خصائص المدربين وتصميم المحتوى التدريبي وبيئة العمل هي عناصر مساعدة لانتقال التدريب. وقد تم إعداد هذا الفصل وفقاً لهذا النموذج. وكما يبين النموذج، فإن انتقال التدريب يتضمن كلاً من تعميم التدريب ليشمل التدريب على رأس العمل والحفاظ على المادة التي تم تحصيلها.

ويشير التعميم إلى قدرة المتدرب على تطبيق القدرات التي تعلمها (وتشمل المعرفة الشفهية، والمهارات الحركية، إلخ) في حل المشكلات، والمواقف التي تطرأ على رأس العمل تكون متشابهة لكنها غير متطابقة مع تلك المشكلات والمواقف التي يتم عرضها في بيئة التعلم. ويشير الحفظ إلى عملية الاستخدام المستمر للقدرات المكتسبة حديثاً بمرور الوقت.

وحتى يحدث التعميم والحفظ، فإنه لابد من تعلم القدرات والحفاظ عليها، ويبين النموذج ثلاثة عوامل تؤثر في التعلم وفي انتقال التدريب، إذ يؤثر تصميم التدريب وخصائص المتدربين وبيئة العمل في التعلم والحفظ والتعميم. أما تصميم التدريب فيشير إلى خصائص بيئة التعلم، وقد تناول الفصل الرابع السمات الأساسية لبيئة التعلم متضمناً ذلك المادة التعليمية الهادفة وفرص الممارسة والتغذية الراجعة وأهداف التعلم، والبرنامج، وتنظيم

موقع التدريب وخصائصه الطبيعية. وهناك عامل آخر يؤثر في عملية التعلم والحفظ وهو خصائص المتدربين. وتتضمن خصائص المتدربين القدرة والتحفيز، وقد تمت مناقشة تأثير خصائص المتدربين في الفصلين الثالث والرابع. فلو أن المتدربين الذين يفتقرون للمهارات الأساسية المطلوبة لإتقان القدرات التي يتعلمونها (مثل، القدرة الإدراكية، ومهارات القراءة) غير متحفزين للتعلم ولا يؤمنون بقدراتهم على إتقان القدرات التي يتعلمونها (فعالية ذاتية ضعيفة)، فسيكون حدوث عملية التعليم وانتقال التدريب محل شك بكل تأكيد.

شكل (٥-١) نموذج عملية النقل



المصدر:

T. T. Baldwin and J. K. Ford، "Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research، " Personnel Psychology 41 (1988، 63-103)

أمــا العامل الثالــث الذي يؤثر في التعلــم وحفظه ونقله فهو بيئة العمل، إذ تشــتمل بيئــة العمل على عوامل يظهر دورها عــلى رأس العمل وتؤثر في انتقال التدريب مثل دعم المديريــن ودعم الأقران والدعــم التقني ومناخ انتقال التدريب وفرصة اســتخدام قدرات مكتسبة حديثاً في القيام بالوظيفة.

وعــلى الرغم من أن انتقال التدريب يبدو وكأنه شيء ينبغي مراعاته بعد حدوث عملية التدريــب، إلا أنه ينبغي أن يُخطط له قبل البــدء في عملية التدريب. ارجع للفصل الثالث وتذكر أن تقييم خصائص المتدربين وبيئة العمل يمثلان جزءاً من تحديد الاحتياجات، فلا يتم انتقال التدريب إلا بعد إجرائه. ومع ذلك، فإنه يجب تهيئة الظروف لتيســير عملية انتقال التدريب قبل إجراء التدريب بشــكل فعلي. فعلى ســبيل المثال، حتى يتم تحفيز المتدربين على حضور برنامج تدريبي معين، فإن التواصل معهم في هذا الشأن يجب أن يكون بطريقة تبرز فوائد التدريب. ومن الضروري كذلك اشتمال تصميم عملية التعلم على سمات مرغوب فيهــا مثل الأهداف والمــادة الهادفة وفرص التدريب وتلقي تغذية راجعة (اســترجع عملية التعلم من الفصل الرابع). كما قد تؤثر مواقف الأقران والمديرين تجاه التدريب في مستوى تحفيــز المتدربين على التعلم. ويركز هذا الفصل على تحديد العوامل الإضافية – إلى جانب بيئة التعلم وخصائص المتدرب التي نوقشت بالفعل – والتي تؤثر في انتقال التدريب. كما يشــتمل هذا الفصل على مناقشــة مفصلة لنظريات انتقال التدريب وكيف أن بيئة العمل تؤثر في انتقال التدريب.

يبدأ هذا الفصل بمناقشــة جوانب تصميم التدريب التي تتعلق بانتقال التدريب، بما في ذلــك (١) تطبيق نظريات انتقال التدريب عــلى تصميم التدريب و(٢) التأكيد على الإدارة الذاتية باعتبارها جــزءاً من البرنامج التدريبي، وبعد ذلك يبين الفصل كيف أن بيئة العمل تؤثر في عملية انتقال التدريب. كما يؤكد الفصل أيضاً أدوار المدربين والمتدربين والمديرين في ضــمان حدوث عمليــة انتقال التدريب. ومن خلال مناقشــات منظمات التعلم وإدارة المعرفة، ســتتكون لديك رؤيــة عن كيفية تأثير مناخ العمل في انتقــال التدريب. كما يبين الفصل أيضاً أن انتقال التدريب مســألة يمكن تعزيزها من خلال تحمل المتدربين مسؤولية اســتخدام المعلومات التــي تعلموها في التدريب ومشــاركة تلك المعلومــات مع أقرانهم. وينتهي الفصل بمناقشــة منظمات التعلم، ويمثل هذا نهجاً متعدد الأوجه لتشــجيع التعلم وانتقال التدريب.

تصميم التدريب:

يقصـد بتصميم التدريــب العوامل التي يتم دمجها في البرنامــج التدريبي لزيادة فرص حدوث عملية انتقال التدريب. وقد ناقش الفصل الرابع العوامل الأساسية المطلوبة لإجراء التعلم (وتشـمل الأهداف، والممارسـة، والتغذية الراجعة، والمـادة الهادفة... إلخ)، وحتى يتـم انتقال التدريب، فإنه ينبغي على المديرين تطبيق نظريات انتقال التدريب وتشـجيع المتدربين على تحمل مسؤولية التعلم والمشاركة في وضع إستراتيجيات الإدارة الذاتية.

تطبيقات خاصة بنظرية انتقال التدريب:

هنـاك ثلاث نظريات لانتقـال التدريب تؤثر في تصميم التدريــب (بيئة التعلم) وهي: نظرية العنـاصر المتطابقة، ونهج التعميم المحفِّز والنظريــة الإدراكية لانتقال التدريب[٣٢١]. ويبــين الجدول (٥-١) أوجه التأكيد الرئيسـة لـكل نظرية والظروف التــي تكون النظرية بمقتضاها هي الأنسب.

جدول (٥-١) نظريات انتقال التدريب

النظرية	التأكيد	الظروف الملائمة	نوع النقل
العناصر المتطابقة	بيئة التدريب تكون مطابقة لبيئة العمل.	سمات بيئة العمل تكون مستقرة ويمكن التنبؤ بها. مثال: التدريب على استخدام إحدى المعدات.	قريب
التعميم المحفز	مبـادئ عامـة تكـون قابلـة للتطبيـق في العديـد مـن مواقف العمـل المختلفـة.	بيئة عمل لا يمكن التنبؤ بها ومتفاوتة بشكل كبير. مثال: التدريب على مهارات التعامل بين الأفراد.	بعيد
النظرية الإدراكية	مـــادة هــادفــة وبـرامـج ترميز تعزز التخزين واستدعاء المحتوى التدريبي.	كل أنواع التدريب والبيئات.	قريب وبعيد

نظرية العناصر المتطابقة:

تقــترح نظرية العنــاصر المتطابقة أن انتقــال التدريب يحدث عندمــا يتطابق ما يتم تعلمه في الدورة التدريبية مع ما يجب على المتدرب القيام به على رأس العمل[٣٢٢]، ومن ثم ســيتعاظم التدريب حتى يصل للدرجة التي تتشابه فيها المهام والمواد والمعدات وخصائص أخرى لبيئة التعلم مع تلك الموجودة في بيئة العمل.

إن استخدام نظرية العناصر المتطابقة يظهر في محاكاة تدريب الرهائن التي تستخدمه إدارة شرطــة بالتيمور. فقد احتاجــت إدارة شرطة بالتيمور أن تعلم رقباء الشرطة مهارات التعامل مع مواقف حجز الرهائن التي تكون فيها حياتهم في خطر – مثل مهارات التفاوض مــع زوج مضطرب يحجــز زوجته و/أو أطفاله بوصفهم رهائن، وتكون الســاعة الأولى من حجــز الرهائن حرجة للغاية، ولابد عــلى الرقيب أن ينظم موارده بسرعة للوصول إلى نهاية ناجحــة للموقف بأقل أو بدون إصابات. وقد تم اختيــار نظام المحاكاة لأنه يقدم نموذجاً مــن الواقع، نموذجــاً تجريبياً لموقف حقيقي بدون مخاطر. كما يمكن دمج ســيناريوهات متعددة في المحاكاة، بما يســمح للرقباء بممارســة المهارات المحددة التي ســيحتاجون إليها عندما يواجهون بأزمة احتجاز الرهائن.

تبدأ تلك المحاكاة بإطلاع المتدربين على وضع الرهائن، ثم يتم توجيههم لتحمل مسؤولية حل الأزمة في حضور مدرب يكون قد اشــترك فعلياً في أزمات حقيقية مشــابهة. ويقوم كل متدرب بالإشراف على ســيناريو صعب وآخر ســهل، وقد تم تصميم تلــك المحاكاة بحيث تؤكــد أهمية التفكير الواضح واتخاذ القــرارات في موقف ما يكون الوقت فيه حرجاً. ومن الــضروري هنا أن يتخذ المتدرب إجراءات وفقــاً لمجموعة من الأولويات. وتضع تلك قيمة كبيرة على تقليل المخاطر التي قد تصيب الرهائن وعزل المشــتبه فيهم قبل التواصل معهم. وتتضمن سيناريوهات المحاكاة تلك عناصر من حوادث احتجاز رهائن حقيقية عديدة مثل اقتحام المباني وأخذ الأشخاص عنوة ووجود السلاح والتهديدات. وفي أثناء انشغال المتدرب بالمحــاكاة يقوم المدرب بتقييــم تصرفاته وإعداد تغذية راجعة حــول أداء المتدربين كتابياً بعدما يكملون المحاكاة أو ربما يقوم المدرب بتصحيح الأخطاء بمجرد حدوثها.

تعكس محاكاة التدريب نفس الظروف الخاصة بحالات حقيقية لاحتجاز رهائن تواجه ضباط الشرطة. حتى إن قائمة الأنشــطة والســلوك التي يزود بهــا الرقباء في التدريب هي

القائمة نفسها المستخدمة في حالات احتجاز الرهائن في الشارع. ويتم تقديم دليل التعميم من قبل رقباء الشرطة الذين نجحوا في التعامل مع حالة احتجاز الرهائن داخل أحد البنوك من خلال استخدام المهارات التي تم التأكيد عليها في المحاكاة. كما أن إدارة شرطة بالتيمور مهتمــة أيضاً بمبدأ المحافظــة على التدريب. في نهاية المحاكاة، قــد يكون الضباط قادرين على إظهار كيفية تحرير الرهائن بنجاح. وعلى الرغم من أن معدل حدوث حالات احتجاز الرهائــن ضعيف نوعــاً ما مقارنة بمهام أخرى يقوم بها ضبــاط الشرطة (مثل إصدار تذاكر مرور، والتحقق من حالات الســطو على المنازل). ونتيجــة لذلك، فإن إدارة الشرطة تكون حريصة على عدم نســيان الضباط لما تعلموه مــن التدريب حتى لا يواجهوا صعوبات عند التعامل مع حالات احتجاز الرهائن. ولكي تتأكد إدارة التدريب من إتاحة الفرصة للضباط لممارســة تلك المهارات المهمة التي قلما تستخدم فإنها تضع بين الحين والآخر برامج صورية لحالات احتجاز الرهائن[٣٢٣].

وهناك تطبيق آخر لنظرية العناصر المتطابقة تجده في استخدام أجهزة محاكاة لتدريب الطيارين الجويين. حيث يجري تدريب الطيارين في غرفة محاكاة تشــبه تماماً غرفة الطيار في طائــرة تجارية. فكل مكونــات غرفة الطيار الموجودة في غرفة المحــاكاة هي المكونات نفســها الموجودة في الطائرة الحقيقية (من أجهزة قياس، واتصالات، وأضواء). ومن منظور علــم النفس فإن بيئة التعلم تصل بذلــك إلى درجة التطابق التام والدقيق مع بيئة العمل. ويقصد بدقة التطابق هنا المدى الذي وفقاً له تكون بيئة التدريب هي نفسها بيئة العمل. فلــو أن المتــدرب تعلم في غرفة المحاكاة مهــارات الطيران والإقلاع والهبــوط والتعامل مع حالات الطوارئ، فإن تلك المهارات ستنتقل إلى بيئة العمل (الطائرة التجارية).

وقد تم اســتخدام نظرية العناصر المتطابقة أيضاً في تطوير وســائل تم تصميمها لقياس درجة التشــابه بين الوظائف[٣٢٤]؛ إذ يمكن اســتخدام تشــابه الوظائف مقياساً منفرداً لمدى قدرة التدريب على المعارف والمهارات المطلوبة لوظيفة ما على إعداد الموظف لأداء وظيفة مختلفة.

وقد تم تطبيق نظرية العناصر المتطابقة على الكثير من البرامج التدريبية، خصوصاً تلك التي تتعلق باســتخدام المعدات أو التي تتضمن إجراءات محددة ينبغي تعلمها. وتتعلق

نظريــة العناصر المتطابقة عــلى وجه الخصوص بضمان حدوث النقــل القريب، ويقصد بـ «النقــل القريــب» قدرة المتدربين على تطبيــق القدرات التي تعلموهــا في مواقف العمل بشــكل دقيــق. وينبغي أن تتضمــن البرامج التي تركــز على النقل القريــب التصميمات التدريبية التالية[٣٢٥]:

- ضرورة تعلم إجراءات ومفاهيم محددة من خلال البرنامج.
- شرح أي اختلافات بين مهام التدريب ومهام العمل للمتدربين.
- تشجيع المتدربين على التركيز فقط على الاختلافات المهمة بين مهام التدريب ومهام العمــل (مثل، سرعة الإنجــاز) أكثر من تركيزهم على الاختلافــات غير المهمة (مثل، المعدات التي لها المواصفات نفسها لكنها ذات طرازات مختلفة).
- ضرورة إسهام السلوكيات أو المهارات التي يتعلمها المتدربون من البرنامج في تحسين فعالية الأداء.

خلال تدريب ضباط الشركة، على سبيل المثال، يقوم المتدربون الجدد بممارسة التصويب نحو الأهداف. وأثناء حلقات الممارســة تلك، يقوم الطلاب بإطلاق أعيرتهم باتجاه الأهداف ويفرغوا الخراطيش في أيديهم، ثم يتخلصوا منها بإلقائها في أقرب ســلة نفايات، ويتم تكرار تلــك العملية عدة مرات. أما بعد التخرج من أكاديمية الشرطة، فيتم إشراك ضابط حديث في عملية إطلاق النيران، وبعد أن أطلق طلقات بندقيته قام بتفريغ الخراطيش في يده وأخذ يبحث عن ســلة نفايــات لإلقاء الخراطيش الفارغة، ونتيجة لذلــك رآه القاتل فأطلق عليه النيران وأرداه قتيلاً!

بينما لا تشجع نظرية العناصر المتطابقة على انتقال التدريب إذا كانت بيئة التعلم وبيئة التدريب غير متطابقتين بالضرورة، وينشــأ هذا الأمر في التدريب على مهارات التعامل بين الأشخاص على وجه الخصوص. فعلى سبيل المثال، لا يكون من السهل التنبؤ بسلوك شخص مــا في حالة الخلاف، ومن ثم يجب أن يتعلم المتدربــون مبادئ عامة لحل الخلافات يمكن تطبيقها على مجموعة واســعة التنوع من المواقف بالشــكل الذي تمليه الظروف (التعامل مثلاً مع عميل سريع الغضب وآخر ليس لديه معرفة بالمنتج).

منهج التعميم المحفِّز:

يرى منهج التعميم المحفز بأن السـبيل لفهم عمليـة انتقال التدريب هو وضع برنامج تدريبـي بحيث يتم فيه تأكيد أهم الخصائص أو المبادئ العامة للتدريب. ومن المهم أيضاً تحديـد النطـاق الذي يمكن فيه تطبيق تلـك المبادئ العامة على مواقـف العمل. ويؤكد منهج التعميم المحفز على النقل البعيد للتدريب. ويقصد بـ «النقل البعيد» قدرة المتدرب عـلى تطبيق القـدرات التي تعلمها في بيئة العمل، حتى وإن كانت بيئة العمل (بما في ذلك المعدات، والمشـكلات، والمهام) ليسـت متطابقـة مع بيئة الحلقة التدريبيـة. وينبغي أن تشمل البرامج التي تؤكد على النقل البعيد التصميمات التدريبية التالية[٣٢٦]:

- ضرورة تعليم مفاهيم عامة ومبادئ رئيسة من خلال البرنامج.
- ينبغي أن يكون المتدربون على دراية بأمثلة من واقع تجاربهم تتشابه مع تلك التي يبرزها التدريب حتى يتسـنى بناء علاقات بين الإستراتيجيات التي أثبتت كفاءتها في مواقف مختلفة.
- ينبغي أن يؤكد البرنامج أنه قد يتم تطبيق المبادئ العامة على مجموعة واسعة من السياقات أكبر من تلك الموجودة في بيئة التدريب.

ويمكن رؤية منهج التعميم المحفز في تصميم البرامج التدريبية الخاصة بالمهارات الإدارية، المعروفة بـ «تدريب تمثيل السـلوك»، التـي تعتمد على نظرية التعلم الاجتماعي. ولك أن تسـترجع مناقشـة نظرية التعلم الاجتماعي الـواردة في الفصل الرابـع لتتأكد أن النمذجة والممارسـة والتغذيـة الراجعـة والتعزيز تلعب أدواراً أساسـية في التعلـم، وتتمثل إحدى خطوات تطوير برامج تمثيل السـلوك في تحديد السـلوكيات الأساسية المطلوب نجاحها في موقف معين. ويقصد بـ «السلوكيات الأساسية» مجموعة السلوكيات التي يمكن استخدامها بنجاح في مجموعة واسـعة التنوع من المواقف، ويبين النموذج تلك السـلوكيات الأساسية على جهاز الفيديو، حيث يتاح للمتدربين فرص ممارسة تلك السلوكيات. وفي تدريب تمثيل السـلوك، يعتقد بأن السلوكيات الأساسية تكون قابلة للتطبيق على مجموعة واسعة التنوع من المواقف. وفي واقع الأمر، تتطلب حلقات الممارسـة الخاصة بتدريب تمثيل السـلوك أن يقوم المتدرب باستخدام السلوكيات في مجموعة متنوعة من المواقف غير المتطابقة.

النظرية الإدراكية لانتقال التدريب:

تعتمــد النظريــة الإدراكية لانتقال التدريب عــلى نظرية معالجــة المعلومات الخاصة بالتعلم التي ســبق مناقشــتها في الفصل الرابع. ولتتذكر أن تخزين المعلومات واسترجاعها يمثلان جوانب أساســية لنموذج التدريب المشار إليه. وطبقاً لـ «النظرية الإدراكية لانتقال التدريب»، فإن احتمالية انتقال التدريب تعتمد على قدرة المتدربين على استرجاع القدرات التي اكتسبوها. وترى تلك النظرية أن احتمالية انتقال التدريب تزداد عبر تزويد المتدربين بمادة هادفة تعزز من فرص قيامهم بربط ما يواجهونه في بيئة العمل بالقدرة التي اكتسبوها. ومن المهم أيضاً تزويد المتدرب بإستراتيجيات إدراكية لترميز القدرات التي تعلمها في ذاكرته حتى يمكنه استرجاعها بسهولة (وقد تمت مناقشة الإستراتيجيات في الفصل الرابع).

ويــبرز تأثير النظرية الإدراكية في تصميم البرنامج التدريبي الذي يشــجع المتدربين على النظر في التطبيقات الممكنة للمحتوى التدريبي على وظائفهم. وتنطوي الكثير من البرامج التدريبية على قيام المتدربين بتحديد مشــكلة أو موقف ما في العمل ومناقشــة التطبيقات الممكنــة للمحتــوى التدريبي. وتزيد مهام التطبيق من احتمالية قيام المتدربين باســترجاع المحتوى التدريبي وتطبيقه على بيئة العمل عندما يواجهون بإشارات مناسبة (كالمشكلات، والمواقف) في بيئة العمل. ويقصد بمهام التطبيق المواقف أو مشــكلات العمل التي يُطلب مــن المتدربــين فيها تطبيق المحتــوى التدريبي لإيجاد الحلول. ويســاعد اســتخدام مهام التطبيــق في التدريب المتدرب على فهم الصلة بين القدرة التي يتعلمها والتطبيق الواقعي، الذي يجعل من الأسهل استرجاع القدرة عند الحاجة.

تشجيع المتدرب على تحمل المسؤولية والإدارة الذاتية:

ينبغــي على المتدربــين تحمل مســؤولية التعلم والنقــل[٣٢٧]، ويتضمن ذلــك إعدادهم للتدريب، وإشراكهم وانخراطهم في التعلم أثناء التدريب، واستخدامهم للمحتوى التدريبي وتطبيقــه عــلى رأس العمل. وينبغي على المتدربــين، قبل التدريب، النظــر في العلة وراء حضورهم التدريب ومن ثم وضع أهداف تعليمية محددة (ســواءً بمفردهم أو من الأفضل أن يكون ذلك من خلال مناقشــاتهم مع مديريهم) وذلك كجزء من اســتكمال خطة العمل (ســيتم لاحقاً مناقشــة خطط العمل بعد ذلك بتفصيل أكثر في هذا الفصل). وينبغي أيضاً أن يعمــل المتدربــون على إنجاز المهــام المطلوبة قبل التدريب. كــما ينبغي كذلك إشراك

المتدربين أثناء التدريب، ويعني ذلك ضرورة مشاركتهم وإسهامهم بخبراتهم أثناء المناقشات وكذلك ممارستهم وطرحهم لأسئلة إذا ما شعروا بالالتباس، وبعد التدريب، يقوم المتدربون بالمراجعة والعمل نحو تحقيق الأهداف الموضوعة في خطة العمل. ويجب أن يكون لدى المتدربين الرغبة في التغيير (مثل، تجريب سلوكيات جديدة، وتطبيق معرفة جديدة) وطلب المساعدة من الأقران والمديرين عند الحاجة.

وتشير الإدارة الذاتية إلى محاولة المرء التحكم في نواحي معينة من السلوكيات واتخاذ القرار، ومن المفترض أن تقوم البرامج التدريبية بإعداد الموظفين لإدارة طرق استخدامهم للمهارات والسلوكيات الجديدة ذاتياً على رأس العمل. وتتضمن الإدارة الذاتية ما يلي:

١. تحديد درجة الدعم والنتائج السلبية لاستخدام القدرات الجديدة في بيئة العمل.

٢. وضع أهداف للاستفادة من القدرات المكتسبة.

٣. تطبيق القدرات المكتسبة في نطاق الوظيفة.

٤. مراقبة الاستفادة من القدرات المكتسبة على رأس العمل.

٥. المشاركة في التعزيز الذاتي[٣٢٨].

يشير البحث إلى أن المتدربين الذين يكونون على دراية بإستراتيجيات الإدارة الذاتية يظهرون مستويات أعلى في نقل السلوك والمهارات أكثر من المتدربين الذين ليسوا على دراية بها[٣٢٩]، وتعد الإدارة الذاتية ذات أهمية لما سيواجهه المتدرب على الأرجح من عقبات في بيئة العمل من شأنها أن تحول دون انتقال التدريب. ويبين الجدول (٥-٢) تلك العقبات والتي تتمثل في: (١) فقدان دعم الأقران والمديرين (٢) عوامل متعلقة بالعمل نفسه (أي ضغوط الوقت). وباعتبار إعادة الهيكلة وتقليص العمالة وتقليل التكاليف الذي يجري في كثير من الشركات، فإن تلك العقبات تمثل حقائق دائمة للمتدربين.

فعلى سبيل المثال، تسمح التقنيات الحديثة للموظفين بالدخول على موارد وعروض المنتجات من خلال الإنترنت أو أجهزة الحاسوب الشخصية المزودة بمشغل أسطوانات مدمجة. ومع ذلك فأثناء تدريب الموظفين على استخدام تلك الموارد من خلال أحدث التقنيات، دائماً ما يصابون بالإحباط جراء عدم وجود تكنولوجيا مماثلة في موقع عملهم.

بل قد تفتقر أجهزة الحاســوب الخاصة بالموظفين لذاكرة كافية أو الاتصال بشبكة الإنترنت حتى يمكنهم استخدام ما تعلمونه.

جدول (٥-٢) أمثلة على العقبات التي قد تظهر في بيئة العمل وتمنع انتقال التدريب

العقبة	وصف التأثير
ظروف العمل	• يجد الموظفون صعوبة في استخدام سلوكيات أو مهارات أو معارف جديدة.
ضغوط العمل	
معدات غير كافية	
فرص قليلة لاستخدام المهارات	
ميزانية غير كافية	
فقدان دعم الأقران	
الأقران: • يقومون بتثبيط همم أقرانهم في استخدام. • مهارات ومعارف جديدة في حيز وظائفهم. • لا يكون لديهم الرغبة في تقديم تغذية راجعة. • ينظرون للتدريب على أنه مضيعة للوقت.	• لا يقوم الأقران بدعم استخدام معارف ومهارات وسلوكيات جديدة.
فقدان دعم الإدارة الإدارة: • لا تقبل الأفكار أو الاقتراحات المكتسبة من التدريب. • لا تناقش الفرص التدريبية. • تعارض استخدام المهارات المكتسبة من التدريب. • تنشر فكرة أن التدريب ما هو إلا مضيعة للوقت. • ليس لديها الرغبة في توفير التعزيز والتغذية. الراجعة والتشجيع اللازم للمتدربين حتى يستخدموا المحتوى التدريبي.	• لا يعزز المديرون التدريب ولا يتيحون فرصاً لاستخدام سلوكيات أو مهارات أو معارف جديدة.

المصدر:

R. D. Marx، “Self-Managed Skill Retention، “ Training and Development Journal (January 1986): 54-57.

تلك العقبات تعيق عملية النقل نظراً لأنها تتســبب في حدوث ارتدادات. وتحدث تلك الارتدادات عندما يستخدم المتدرب قدرات أقل مستوى تم اكتسابها في وقت سابق بدلاً من محاولة تطبيق القدرات التي يكتسبها من البرنامج التدريبي. فحالات الارتدادات التدريجية للسلوكيات ونماذج المهارات القديمة هو أمر شائع. فعلى المتدربين أن يحاولوا تجنب تبني نمط التقهقر للوراء أو اســتخدام كفاءات مكتسبة قديمة وغير فعالة (من معارف ومهارات وســلوكيات وإســتراتيجيات). كما ينبغي على المتدربين أن يفهمــوا حقيقة أن الارتدادات أمر شــائع وعليهــم أن يكونوا على اســتعداد للتأقلم معها؛ إذ المتدربون غير المســتعدين لمعايشة تلك الارتدادات قد يفقدون رغبتهم في محاولة استخدام قدرات جديدة - خصوصاً المتدربين ذوي المستوى المتدني من الفعالية الذاتية والثقة بالنفس.

أحــد طــرق إعداد المتدربــين على التعامل مع تلــك العقبات يتمثــل في تقديم دروس تعليمية في أســاليب تقنيــات الإدارة الذاتية في نهاية البرنامج التدريبــي. ويقدم الجدول (٥-٣) مثالاً على التدريب على الإدارة الذاتية. فتبدأ الوحدة التدريبية بمناقشة الارتدادات مؤكدة أن تلك الارتدادات ليست دليلاً على عدم الكفاءة الشخصية، بل تنشأ نتيجة للعادة المتبعة في اســتخدام المعرفة والمهــارة التي تطورت بمرور الوقــت. وتوفر تلك الارتدادات معلومات تعد ضرورية للتحسين، حيث تسهم في تحديد الظروف التي سيكون لها أسوأ أثر ســلبي على عملية انتقال التدريب. وتتمثل الخطوة التالية في اســتهداف نقل إستراتيجية أو مهــارة أو ســلوك معين، حيث يجــب أن تكون المهارة قابلة للقيــاس والحصر. ومن ثم يتــم تحديد العقبات التي تعيق انتقال التدريــب، والتي قد تتضمن كلا من خصائص بيئة العمل بالإضافة إلى الخصائص الشخصية (مثل الكفاءة الذاتية المحدودة). ويجري بعد ذلك تزويد المتدربين برؤية شاملة للإستراتيجيات أو المهارات التي يمكن استخدامها لمعالجة تلك العقبات. وتتضمن تلك المهارات والإســتراتيجيات إدارة الوقت، وبناء شــبكة دعم شخصي (ليتحدث الأشخاص بعضهم مع بعض حول كيفية نقل المهارات لبيئة العمل)، ومراقبة ذاتية لتحديــد النجاحات في نقل المهارات للمهام الوظيفية. وحتى يتم معالجة هذه الارتدادات بعــد ذلك فإنه يتم توجيه المتدربين بحيث يكونــون ملمين بالمواقف الأكثر تعرضاً لحدوث تلك الأمور. ويتناول الجزء الأخير من الوحدة التدريبية آلية استخدام الموارد للمساعدة في إتمام عملية التدريب، وقد تتضمن تلك الموارد التواصل مع المدرب أو مع الأقران عبر البريد الإلكتروني بالإضافة إلى إمكانية إجراء مناقشات مع رئيسهم.

جدول (٥-٣) عينة لمحتوى الوحدة التدريبية للإدارة الذاتية

١. مناقشة الارتدادات	**٥. حدد متي تكون الارتدادات محتملة الحدوث**
• لاحظ دليل القصور	* المواقف
• قدم توجهاً للتحسين	* إجراءات تتخذ للتعامل مع الارتدادات
٢. حدد المهارات المستهدفة للنقل	**٦. مناقشة الموارد لضمان نقل المهارات**
• حدد المهارات	* المدير
• هيئهم ليكونوا قابلين للقياس والعد	* المدرب
	* متدربون آخرون
٣. حدد العوامل البيئية والشخصية التي تسهم في حدوث ارتدادات	
• تدني الكفاءة الذاتية	
• ضغط الوقت	
• فقد دعم الأقران أو المدير	
٤. ناقش مهارات وإستراتيجيات التلاؤم	
• إدارة الوقت	
• وضع الأولويات	
• المراقبة الذاتية	
• المكافآت الذاتية	
• إيجاد شبكة دعم شخصي	

المصدر:

Adapted from R. D. Marx, "Improving Management Development through Relapse Prevention Strategies," Journal of Management Development 5 (1986): 27–40; M. L. Broad and J. W. Newstrom, Transfer of Training (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992); R. D. Marx and L. A. Burke, "Transfer Is Personal," in Improving Learning Transfer in Organizations, ed. E. Holton and T. Baldwin (San Francisco: Jossey-Bass, 2003): 227–42.

فعلى سبيل المثال، ربما يكون أحد المديرين قد حضر برنامجاً تدريبياً يهدف تصميمه إلى زيادة مهارته القيادية. وبعد مناقشة الارتدادات، يقوم المدير بتحديد ما يستهدفه البرنامج من المهارات وهي هنا مهارة صنع القرار التشــاركي - ويعني ذلك مناقشة البرامج والحلول الممكنة مع مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار الذي سيؤثر في مجموعة العمل. فيقوم المدير بتحديد المهارة وكيفية قياسها «حيث يقوم بمناقشة المشكلات والحلول مع الموظفين مرتين أسبوعياً على الأقل». وبعد ذلك يقوم بتحديد العوامل التي ربما تسهم في حدوث الارتدادات. وقد يتمثــل أحد تلك العوامل في غياب ثقة المدير في قدرته على التعامل مع مرؤوســيه ممن لا يوافقونه الرأي. وقد تتضمن الإســتراتيجيات التي يضعها المدير ما يلي: (١) تحديد أوقات لمقابلة المرؤوســين في جدول أعمالــه (إدارة الوقت)، (٢) اطلاع رئيــس العمل على الهدف من انتقال التدريب وطلب المســاعدة (تشــكيل مجموعة دعم)، و(٣) تلقي دورة تدريبية توكيدية. إذاً ما الموقف الذي يكون فيه المدير معرضاً بشــكل خاص لحالة ارتداد؟ فالمدير يرى أنه قد يكون أكثر عرضة لحالة الارتداد هذه ومن ثم يلجأ لاستخدام أسلوب استبدادي عندمــا لا يجد إلا إطاراً زمنياً قصيراً لاتخاذ القرار (فيكون هنا ضغط الوقت عائقاً). كما أن المدير يدرك أيضاً بأنه قد لا يكون من المناسب محاولة كسب إجماع حول قرار معين عندما تكون القيود الزمنية صارمة ولا يكون لدى المرؤوســين الخبرة اللازمة. وفي الخطوة الأخيرة من الوحدة التدريبية، يقترح المدير أنه (١) ســيتقابل مــع المدربة للوقوف على ما أحرزته مــن تقدم، (٢) التحدث مع غيره من المديرين عن كيفية اســتخدامهم مفهوم صنع القرار التشــاركي بكفاءة، و(٣) التصميم على التواصل مع غيره من المديرين الذين حضروا الحلقة التدريبيــة معه. كما يتعهد المدير أيضاً بمراقبة اســتخدامه لمفهوم صنع القرار التشــاركي، ويقوم إلى جانب ذلك بتدوين النجاحات والإخفاقات في يومياته.

خصائص بيئة العمل التي تؤثر في انتقال التدريب:

الشــكل (٥-١) يوضح أن هنــاك العديد من خصائص بيئة العمــل التي تؤثر في انتقال التدريب، بما في ذلك مناخ انتقال التدريب ودعم الأقران والمديرين، وإتاحة الفرصة لتحسين الأداء، والدعم التقني.

مناخ انتقال التدريب:

يشـير مناخ النقل إلى تصورات المتدربين حول مجموعة كبيرة من خصائص بيئة العمل التي تيسر أو تعيق اسـتخدام المهارات أو السـلوكيات التي تـم التدريب عليها. وتتضمن تلك الخصائص دعم الأقران والمديرين وفرصة اسـتخدام المهارات ونتائج استخدام القدرات المكتسـبة بالتعلم[٣٣٠]، ويبين الشكل (٥-٤) خصائص المناخ الإيجابي لعملية انتقال التدريب. فقـد أوضـح البحث أن مناخ انتقال التدريب متعلق بشـكل كبير بالتغـيرات الإيجابية في السـلوكيات الإدارية للمديرين وبسـلوكيات التعامل بين الأشـخاص بعد التدريب. وحتى تدعم شركة سـاوث ويسـت آيرلاينز (Southwest Airlines) نقـل تدريباتها المالية التي تركـز عـلى المقاييس الأساسـية للعمل، فإنه يتم توزيـع قوائم التكلفـة التي توضح مدى إسـهام الموظفين في تحسين أداء الشركة بأكملها بعد انتهاء التدريب[٣٣١]. ويتم تعليق ألواح ورقية قلابة في أمكان العمل بحيث تحدد النقاط التي يتم التركيز عليها في حلقات الأسـئلة والأجوبة التي يتم عقدها بين المديرين والموظفين. ويتسلم جميع المديرين ملصقات كبيرة تُعرض عليها «الأرقام السحرية» الأربعة للشركة (وهي صافي الدخل، مقياس تكلفة الوحدة، صـافي الهامش، ورأس المال المسـتثمر). حيث تتضمن الملصقات أعمـدة فارغة يُتوقع من المديرين اسـتكمالها وتحديثها بانتظام بحيث تعكس مسـتوى أداء العام السابق، وأهداف العام الحالي، والأرقام من بداية العام حتى تاريخه والنتائج ربع السنوية.

انظـر كيف تدعم بيئـة العمل لدى المركـز الطبي لجامعـة فانديربيلت Vanderbilt University Medical Center (VUMC) انتقـال التدريـب. فالبرنامـج التدريبي الخاص بفريق المركز الطبي لجامعة فانديربيلت صُمم بطريقة تهدف إلى تعريف المشـاركين بالأخطاء المتعلقة بأمن المرضى وطرق تجنبها، وطرق بناء الفريق، والفحص عبر الإدارات وكذلـك الاتصالات، وصنع القـرار، والتغذية الراجعة الخاصة بـالأداء[٣٣٢]. وهناك العديد من الخطوات التي يجري اتخاذها لضمان حدوث انتقال التدريب، ويجري قبل بدء التدريب، إعداد قادة المركز الطبي التابع لجامعة فانديربيلت كخطوة من شـأنها أن تسهم في إنجاح البرنامج. كما يحضر كبار الإداريين والمديرين الطبيين وموظفي التمريض معسكراً تدريبيـاً يتم خلاله إلقاء الضـوء على البرنامج التدريبي للفريق. كما يتم إجراء اسـتقصاء

عن مناخ الأمن بهدف معرفة كيفية تقبل كل قسم من أقسام المستشفى لتوجهات المركز الطبي للجامعة (VUMC) فيما يتعلق بقضايا أمن المرضى والممارسات الأمنية. وحينئذ، يتم مراجعة كل قسم لتحديد الأخطاء الموجودة ضمن كيان هذا القسم وهي مشكلات تتعلق بالنظام نفسه وكذلك لتقييم كيفية نقل الفريق للخلافات ومعالجته لها. وبعد انتهاء التدريب يتولى المشرفون الطبيون مهام المراقبة والتوجيه وتقديم تغذية راجعة، كما يتم إعداد قائمة مرجعية للتحقق من إجراءات معينة، مثل حالات تسليم المرضى وإدارة المهام العلاجية ودورات الإحاطة واستخلاص المعلومات. وتساعد القوائم المرجعية هذه المشاركين في استخدام الإستراتيجيات التي ركز عليها التدريب في تحسين مستوى أمن المرضى ومستوى جودة الرعاية المقدمة لهم، كما أن المرضى أنفسهم لهم دور في ضمان توفير الأمن. وقد قام المركز الطبي (VUMC) بإعداد شريط فيديو يُطلب من المرضى مشاهدته عند دخولهم المستشفى، حيث يتم فيه التأكيد على أهمية طرح الأسئلة المتعلقة بطرق العلاج والإجراءات الطبية.

جدول (٥-٤) خصائص المناخ الإيجابي لانتقال التدريب

الخاصية	مثال
قيام المشرفين والأقران بتشجيع المتدربين ووضع أهداف لهم لاستخدام مهارات وسلوكيات جديدة يتم اكتسابها أثناء التدريب.	يناقش المديرون حديثو التدريب كيفية تطبيق تدريبهم في وظائفهم وذلك مع مشرفيهم وغيرهم من المديرين أثناء التدريب.
إشارات المهمة: تعمل خصائص وظيفة المتدرب على حثه أو تذكيره لاستخدام سلوكيات ومهارات جديدة في التدريب.	يتم تصميم وظيفة المدير حديث التدريب بطريقة تسمح له أن يستخدم المهارات التي يتعلمها في التدريب.
نتائج التغذية الراجعة: يدعم المشرفون تطبيق سلوكيات ومهارات جديدة يتم اكتسابها من التدريب غياب العقاب: لا يتم أثناء المتدربين بشكل واضح عن استخدام سلوكيات أو مهارات جديدة يتم تعلمها من التدريب.	يراقب المشرفون المديرين حديثي التدريب والذين يستفيدون مما تدربوا عليه.

الخاصية	مثال
نتائـج التعزيـز الملموسـة: يتلقـى المتدربـون مكافآت لاستخدامهم مهارات وسلوكيات جديدة مكتسبة من التدريب.	عندمـا يخفـق المديـرون الحديثـو التدريـب في استخدام تدريبهم، فإنه لا يتم توبيخهم.
نتائـج التعزيز غير الملموسـة: يتلقى المتدربون مكافآت داخلية لاستخدامهم سلوكيات ومهارات جديدة مكتسبة من التدريب.	يتقاضى المديرون حديثي التدريب ملموسة الذين ينجحون في استخدام تدريبهم زيادة في رواتبهم.
	يقـدر المشرفون والمديـرون غيرهم مـن المديرين المدربـين الذين يقومون بوظيفتهم بالشـكل الذي تعلموه في التدريب.

المصدر:

J. B. Tracey، S. I. Tannenbaum، and M. J. Kavanagh، “Applying Trained Skills on the Job; The Importance of the Work Environment، “ Journal of Applied Psychology 80 (1995); 235 – 52; E. Holton، “What’s Really Wrong: Diagnosis for Learning Transfer System Change، “ in Improving Learning Transfer in Organizations. ed. E. Holton and T. Baldwin (San Francisco: Jossey، Bass، 2003): 59-79.

دعم المديـــر:

يقصـد بـدعم المدير الدرجة التـي وفقاً لها يقوم مديرو المتدربين بـــ (١) التأكيد على أهميــة حضور البرامــج التدريبية و(٢) بذل الجهــد حتى يتم تطبيق المحتــوى التدريبي عــلى رأس العمل. يمكن أن يطلــع المديرون المتدربين على التوقعــات بالإضافة إلى تقديم التشــجيع والموارد المطلوبة لتطبيق التدريب على رأس العمل. فقد طلبت إحدى الشركات من المتدربين ورؤســائهم أن يقوموا بإعداد مذكرات وإرســالها بعضهم لبعض. تصف تلك المذكرات ما الذي ينبغي على الشــخص الآخر «البدء به» و «الاســتمرار عليه»، و «التقليل منه» و «التوقف عن القيام به» وذلك لتحسين نقل المحتوى التعليمي[٣٣٣].

ويمكــن أن يقــدم المديرون مســتويات مختلفة من دعم الأنشــطة التدريبية، كما يبين الشــكل (٥-٢)[٣٣٤]، فكلما ارتفع مستوى الدعم، كلما ازدادت فرصة حدوث انتقال التدريب. وينبغي أن يشــارك المديرون بنشــاط في تصميم البرامج التدريبية وإلقائها. ولعل المستوى الأساسي للدعم الذي يمكن للمدير أن يقدمه يتمثل في قبول المتدربين والسماح لهم بحضور التدريب. أما المســتوى الأكبر للدعم فيتمثل في المشــاركة في التدريب بصفة مدرب (القيام بالتدريــس في البرنامــج)، إذ إن المديرين الذين يعملون بصفــة مدربين يكونون الأقرب إلى تقديم كثير من وظائف الدعم الأقل مستوى، مثل تعزيز استخدام كفاءات مكتسبة حديثاً، مناقشــة مســتوى التقدم مع المتدربين، وإتاحة فرص للممارســة. ولرفع مســتوى انتقال التدريــب لأقــصى حد، يحتاج المدربون إلى تحقيق أعلى مســتوى دعــم ممكن. كما يمكن للمديرين تســهيل النقل من خلال التعزيز (اســتخدام خطط عمــل). وخطة العمل هي وثيقة مكتوبة تتضمــن الخطوات التي يتخذها المتدرب والمدير لضمان أن التدريب ينتقل للوظيفة (انظر شــكل ٥-٣). وتتضمن خطة العمل (١) هــدف يحدد أي محتوى تدريبي سيســتخدم وكيفية اســتخدامه (مشروع، مشكلة)، (٢) إســتراتيجيات للوصول للهدف (بما في ذلك ما ســيقوم المتدرب به بشــكل مختلف، والموارد المطلوبة، ونوع الدعم المقدم من المديرين والأقران)، (٣) إستراتيجيات لتلقي تغذية راجعة، و(٤) النتائج المتوقعة. كما تقدم خطــة العمل قائمة مراجعة تقدم مدوناً بهــا التواريخ والأوقات التي يتفق المدير والمتدرب على المقابلة فيها لمناقشــة التقدم الذي يتم إحرازه في استخدام الكفاءات على رأس العمل. وينبغي أن تبدأ عملية تخطيط العمل بتحديد الهدف والإستراتيجيات الموصلة إليه. وبمجرد تحديد تلك العوامل، يتم إتمام إســتراتيجيات الحصول على تغذية راجعة وتحديد الشــكل الذي ســيتحقق به الهدف. وحتى يكمــل المتدربون خطط عملهم فقد يحتاجون إلى دعم فني إضافي، مثل الاســتعانة بخبراء للإجابة عن الأسئلة أو المواد المرجعية. ويمكن للمدربين أو مديري المشاريع مساعدة المتدربين في الحصول على الموارد التي يحتاجونها لإكمال خطط أعمالهم من خلال الاجتماعات المباشرة أو عبر الإنترنت.

يقدم الجــدول (٥-٥) قائمــة مراجعة يمكن اســتخدامها لتحديد مســتوى دعم المدير للتدريــب، فكلما ازدادت البيانــات التي يتفق معها المديرون، كلما كان مســتوى دعمهم

شكل (٥-٢) مستويات دعم الإدارة للتدريب

المستوى	دعم مرتفع	الوصف
التدريس في البرنامج		يشارك كمدرب
مهارات الممارسة		يتيح للمتدربين فرصة للممارسة
مشاركة		تعزيز مناقشة التقدم مع المتدربين، تسأل عن كيفية دعم استخدام المتدربين لكفاءات جديدة
تشجيع		حضور دورة توفير وقت لحضور التدريب من خلال إعادة ترتيب جدول العمل، التصديق على حضور الموظفين للتدريب
القبول		السماح للموظفين بحضور التدريب، الإقرار بأهمية التدريب
	دعم منخفض	

للبرنامج التدريبي أكبر. وهناك طرق متنوعة لكسب دعم المديرين للبرنامج[٣٣٥]: أولاً، يحتاج المديـرون إلى الاطلاع على غرض البرنامج وعلاقته بأهداف العمل وإسـتراتيجية العمل، كما ينبغي أن يقدم للمديرين جدول بالموضوعات وقائمة مهام لما سـيقومون به بعد التدريب لضمان انتقال التدريب. ثانياً، ينبغي تشجيع المتدربين على طرح مشكلات ومواقف العمل التي يواجهونها في وظائفهم أثناء الدورة التدريبية والتي يمكن استخدامها كتدريبات أو يتم وضعها في شكل خطط عمل. وينبغي أن يحدد المتدربون المشكلات والمواقف بالتعاون مع مديرهم. ثالثاً، ينبغي مشـاركة المعلومات الخاصة بفوائد الدورة التي أسهم بها مشاركون سـابقون مـع المديرين. رابعاً، يمكن أن يكلف المدربـون المتدربين بإكمال خطط عمل مع مديريهم. خامسـاً، يتم استخدام المديرين بصفة مدربين إن أمكن. بمعنى أن يتم تدريب المديرين أولاً ليتحملوا بعد ذلك مسؤولية تدريب مرؤوسيهم.

أرادت ماكس كونفينياس سـتورز (Mac's Convenience Stores) في تورنتو، أونتاريو، كندا، أن تعين مديري سـوق لتوفير استشـارات أعمال للمتاجر. وللتأكد من ظهور المتاجر بشـكل جيد، فقد كان الموظفون يرتدون زياً موحداً نظيفاً، وتم توفير خدمة عملاء جيدة، وتم لصق المعلومات الخاصة بالأمن والصحة[٣٣٦]، وكان فهم الماليات كفاءة أساسية للوظيفة وتم تدريب مديري السـوق. وللمساعدة في ضمان انتقال التدريب، فقد تم اعتبار العمل مـع عمال المتاجر لزيادة المبيعات مطلباً مهماً للوظيفة بالإضافة إلى كونه جزءاً من المقابل المادي لمديري السوق وتقييم أدائهم.

شكل (٥-٣) عينة لخطة عمل

موضوع التدريب ________________

الهـدف: ضـع المحتوى التدريبي (المعرفة، المهارة، السـلوك، الكفـاءة، إلخ) والتطبيق (المشروع، المشكلة، إلخ)

إستراتيجيات بلوغ الهدف

تعديل السلوك (ما الذي سأقوم بفعله بشكل مختلف؟)

....

....

....

....

الموارد المطلوبة (معدات، ماليات)

....

....

....

....

دعم الأقران والمدير (كن محدداً كلما أمكن)

....

....

....

....

إســتراتيجيات تلقــي التغذيــة الراجعة عن مدى التقــدم (اذكر المقابــلات مع الأقران والمديرين، المراقبة الذاتية لسير العمل، وردود أفعال العملاء، إلخ)

....

....

....

النتائج المتوقعة (عندما أبلغ هدفي، ما الذي سيختلف؟ من سيلاحظ الفرق؟ ما الذي سيلاحظونه؟)

ما الذي سيختلف؟

....

....

....

من سيلاحظ الفرق؟

....

....

....

ما الذي سيلاحظونه؟

....

....

....

مراجعة تواريخ سير العمل ________________

كما تم اعتبار مديري السوق مسؤولين عن تقديم تدريب مالي لعمال المتاجر، وقد نتج عــن هذا التدريب زيــادات في الأرباح وتخفيض في التكاليف الناتجــة عن سرقة الموظفين للسلع من المتاجر عبر أونتاريو.

وفي حــد أدنى، ينبغي تحديــد مواعيد لعقد دورات خاصة مــع المديرين لشرح الغرض من التدريب ولوضع التوقعات التي ستجشــع على حضور البرنامج التدريبي، وإتاحة فرص للممارسة، وتعزيز استخدام التدريب، ومتابعة المتدربين لتحديد التقدم في استخدام كفاءات مكتسبة حديثاً.

شكل (٥-٥) قائمة مراجعة لتحديد مستوى دعم المدير للتدريب

لدي حس جيد عن نوعية محتوى الدرس.	اوافق	لا أوافق
أعرف كيف يتناسب التدريب مع ما أطلب من الموظفين القيام به.		
توجد طرق ملموسة لمساعدة التدريب للموظفين.		
توجد طرق ملموسة لمساعدة التدريب لوحدتنا.		
أستطيع أن أتعرف على سبب اهتمام المنظمة بتوفير التدريب.		
في تقييمات الأداء، أستطيع تقييم الموظفين على ما يتعلمونه في قاعة التدريب.		
أعرف ما يكفي عن دعم التدريب للموظفين عند عودتهم للعمل.		
لدينا الأدوات والتقنيات التي سيتم مناقشتها في قاعة التدريب.		
سعيد لحضور الموظفين الفصل التدريبي.		
ناقشت الموضوع والدرس مع الموظفين الذين سيحضرون.		
يعرف الموظفون أنني مهتم بما سيتم تدريسه في الفصل.		
إنني مسؤول عن استخدام الموظفين للمحتوى التدريبي في وظائفهم.		

المصدر:

A. Rossett، "That Was a Great Class، But….. ، " Training and Development (July 1997):21.

ومثال على ذلك، تســتخدم شركــة أولتيل (Alltel) - وهي شركة اتصــالات المديرين[٣٣٧]، وعنــد حدوث تغيرات في النظم أو المنتجات أو السياســات، يقوم المديــرون بدور المدربين الأساســيين للموظفين. ومن خلال سلسلة من الاجتماعات عن بعد، تشرح أولتيل للمديرين

في ميدان العمل إســتراتيجيات تســويق جديدة، وخطط أسعار جديدة، وخدمات بيانات أو خدمات لاسلكية جديدة، وعروض جديدة في المنتجات مثل سماعتي الرأس لأجهزة الهاتف. ولا ينصــب التركيــز في تلك الــدورات التدريبية على توصيل التغيرات فحســب بل يمتد إلى تعليم المديرين الاستخدام الكفء للمبادئ التعليمية لتدريب الموظفين. فعلى سبيل المثال، قــد يقوم المديرون، في الاجتماعات عن بعد، بالاشــتراك في عملية لعب أدوار تكون مصممة لتعليم موظفي المبيعات كيفية التحدث مع العملاء عن كيفية تحسين المعدة.

أمــا شركة كيه إل إيه - تينكور (KLA-Tencor)، وتعمل في مجال توريد حلول التحكم في العمليات في صناعة أشباه الموصلات، فإنها تقيم التدريب والتطوير وتستثمر فيه أموالها وتجرب تطبيقه على إســتراتيجية العمل. فعلى ســبيل المثال، تم تصنيف الشركة مؤخراً في المركــز الخامس ضمن أول مائة شركة حســب تصنيف مجلة ترينــج (Training). ونظراً لارتفاع مستوى استثمارها في التدريب، تأخذ شركة كيه إل إيه - تينكور خطوات عديدة مع الموظفين والمديرين لضمان تلقي التدريب بجدية وتطبيقه في مجال الوظيفة[٣٣٨].

وركزت الشركة أحد اهتماماتها في حل إشــكالية أن الكثير من الموظفين كانوا ينظرون إلى التدريــب على أنه بمثابة عطلة من وظائفهــم. وللتعامل مع هذا الأمر قامت الشركة بإدراج سياسة النجاح أو الرسوب في المنهج التدريبي. ففي حالة فشل الموظف في اجتياز أي قسم من أقسام البرنامج التدريبي، يتم اتخاذ إجراء إداري على الفور. حيث يتم فصل الموظــف من الــدورة التدريبية، ويتم وضع خطة تحســين أداء تتطلب أن يقوم الموظف بإعادة الدورة التدريبية مرة أخرى. وقد نتج عن سياســة النجاح أو الرسوب تلك تحسن مســتويات كفاءة الموظفين، وتخفيض العمالة الضعيفة الأداء، ومدخرات بلغت ١,٤ مليار دولار. لكن أهم النتائج تمثلت في أن تلك السياسة غيرت نظرة الموظفين للتدريب. وبدلاً من سرعة مغادرة الدورة التدريبية فور انتهائها، يمكث المتدربون لوقت متأخر ويشكلون مجموعات دراســية يكملون من خلالها واجباتهم والمهام المكلفون بها. ومن ثم انخفض معــدل التأخير عــن حضور الدورات الدراســية من ٢٠٪ إلى صفر٪. كما رفعت سياســة النجاح أو الرسوب من معنويات المدربين الفنيين لما رأوه من تعلم الطلاب بشكل حقيقي واهتمامهم بالدورات.

ويتنبــه المديــرون إلى تطوير موظفيهم نظــراً لأن جزءاً من خطــة الحوافز يعتمد على التدريــب والتطوير. وتتألف خطة الحوافز من أهداف مالية وإنتاجية وإســتراتيجية، كما أن التدريــب والتطويــر هما في ذاتهما أهداف إســتراتيجية. ونموذجيــاً، فإن ما يتراوح من ١٠٪ إلى ٣٠٪ مــن حوافــز المديرين يعتمد على التطوير. وبالنســبة لبعض المديرين، حتى نســبة ٧٥٪ من حوافزهم يمكن أن تعتمد على تطوير الموظفين الذي يتم قياســه من خلال تدريب الموظفين ومســتويات اعتمادهم. وتختلف تلك النسبة طبقاً لدرجة تأثير التدريب عــلى عمليات العمل. كما أن خطة الحوافز تســاعد الموظفين عــلى تقاضي علاوات حيث ترتبط تلك العلاوات بالأهــداف الإنتاجية. ولا يكون مؤهلاً لتلقي تلك العلاوات الإنتاجية ســوى الموظفين الحاصلين على مستويات اعتماد وتدريب. وبالنسبة لبعض الوظائف، مثل مهنــدس خدمــة قد تتراوح العلاوات مــن ١٠٪ إلى ١٥٪. وطبقاً لخطــة الحوافز تلك، فإن مسؤولية التدريب ليس فقط هي مسؤولية المديرين هي مسؤولية كل موظف.

دعــم الأقران:

كــما يمكن تعزيز انتقال التدريب من خلال شــبكة دعم تربط بين المتدربين[٣٣٩]، ويقصد بشــبكة الدعم مجموعة من اثنين أو أكثر من المتدربين يتفقون على أن يتقابلوا ويناقشــوا مدى تقدمهم في الاستفادة من القدرات المكتسبة بالتعلم في نطاق وظائفهم. وقد يتضمن ذلــك مقابلات مباشرة أو من خــلال التواصل بالبريد الإلكتروني، كما قد يشــارك المتدربون تجاربهم الناجحة في اســتخدام المحتوى التدريب على رأس العمل. كما قد يناقشون كيفية حصولهم على الموارد اللازمة لاســتخدام المحتوى التدريبــي أو كيفية مواكبتهم لبيئة عمل تتعارض مع اســتخدام المحتوى التدريبي. رتبت إحدى شركات وسط الغرب الأمريكي لعقد سلســلة من الاجتماعات مــع كل مجموعة تدريبية بعد انتهــاء دوراتهم التدريبية بفترات تتراوح من أسبوعين إلى أربعة عشر أسبوعاً[٣٤٠]، وكلما زادت اجتماعات الأقران التي يحضرها المتدربون، خصوصاً المتدربون الذي يشــعرون بضعف الدعم الإداري للتدريب، زاد معدل التعلم المنقول لبيئة العمل.

كما قد يســتخدم المدربون رســائل إخبارية لبيان كيفية تعامل المتدربين مع نقل المواد التدريبيــة. هذه الرســائل الإخبارية التي ترســل إلى جميع المتدربين من شــأنها أن تحدد المقابلات الشــخصية التي تعقد مع المتدربين الذين أثبتوا نجاحهم في استخدامهم لمهاراتهم الجديدة. كما يمكن للمديرين أن يزودوا المتدربين بموجه من بين الموظفين الذين يتمتعون

بخبرة أوسـع نظراً لحضوره في السـابق البرنامج التدريبي نفسـه، أو قد يكون زميل عمل. وللموجه أن يسـدي النصيحة والدعـم المرتبط بنقل مواد التدريـب (مثل، توضيح كيفية الحصول على فرص للاستفادة من القدرات المكتسبة حديثاً).

فرص الاستفادة من القدرات المكتسبة:

تشـير فرصة الاسـتفادة من القدرات المكتسـبة (فرص الأداء) إلى المـدى الذي وفقاً له يسعى المتدرب بنشاط للحصول على مهام – أو يُزود بـها – يقوم من خلالها بتطبيق المعرفة والمهارات والسـلوكيات الجديدة المكتسـبة من البرنامج التدريبي، وتتأثر فرص الأداء بكل من بيئة العمل وتحفيز المتدرب. وتتمثل إحدى طرق إتاحة الفرصة للمتدرب للاسـتفادة من القدرات المكتسـبة في توفير مهام تجريبية يُكلف المتدرب بأدائها (مثل، حل المشكلات وإنجاز المهام) التي تتطلب اسـتخدام تلك الكفاءات. وعادة ما يلعب مدير التدريب دوراً أساسـياً في تحديد مهـام العمل تلك، كما تتأثر فرص الأداء بالدرجـة التي وفقاً لها يتحمل المتدربون مسـؤوليات شـخصية في بحثهم عن مهام تتيح لهم اسـتخدام كفاءات جديدة مكتسبة من التدريب.

ويتم تحديد فرص الأداء من خلال سـعة النشـاط ومسـتواه ونوع المهمة[٣٤١]، وتتضمن السـعة عدد المهام التدريبية التي يتم القيام بها في نطاق الوظيفة، في حين يشـير مسـتوى النشاط إلى عدد المرات أو معدل تكرار القيام بالمهام التدريبية في نطاق الوظيفة. أما نوع المهمة فيشـير إلى صعوبة أو أهمية المهـام التدريبية التي تؤدى بالفعل في نطاق الوظيفة، ومـن المعلـوم أن المتدربين الذيـن يجدون فرصاً لاسـتخدام المحتـوى التدريبي في نطاق وظائفهـم يكونون هم الأقرب للحفاظ على الكفاءات المكتسـبة أكـثر من المتدربين الذين يجدون فرصاً أقل[٣٤٢].

ويمكـن قياس فرص الأداء من خلال طلب توضيح ما يلي من المتدربين السـابقين: (١) هـل يقومـون بالفعل بأداء مهمـة ما، (٢) كم مـرة يقومون بأداء المهمـة، و(٣) ما مدى أدائهم للمهام الصعبة والمثيرة للتحدي. أما الأفراد الذين يسجلون مستويات منخفضة من فرص الأداء، فإنهم قد يكونون مرشـحين أساسيين لـحضور «دورات تنشيط» (وهي دورات مصممة لتمكين المتدربين من ممارسـة المحتوى التدريبي ومراجعته). وتعد تلك الدورات التنشـيطية ضرورية نظراً لأنه من المحتمل أن يكون أولئك الموظفون قد تضاءلت قدراتهم

المكتسـبة لعدم إتاحة الفرصة لتطبيق تلك الكفاءات. كما قد تشـير المستويات المنخفضة لفرص الأداء تلك إلى أن بيئة العمل تعيق استخدام مهارات جديدة. فعلى سبيل المثال، قد لا يدعم المدير الأنشطة التدريبية أو لا يتيح للموظف فرصة للأداء بحيث يقوم من خلالها باسـتخدام المهارات التي ركز عليها التدريب. وفي النهاية، قد تشـير المستويات المنخفضة لفرص الأداء إلى عدم أهمية المحتوى التدريبي للدور الذي يقوم به الموظف.

الدعم التقني:

نظـم دعم الأداء الإلكتروني (EPSSs) هي تطبيقات حاسـوبية تتيح، بحسـب الطلب إمكانيـة التدريب على المهارات وكذلـك إمكانية الوصول إلى المعلومات ونصائح الخبراء[٣٤٣] . وقد تسـتخدم نظم دعم الأداء الإلكتروني لتعزيز انتقال التدريب من خلال تزويد المتدربين بمصدر إلكتروني للمعلومات يمكنهم الرجوع إليه وقت الحاجة وهم يحاولون في ذات الوقت تطبيق القدرات المكتسـبة في نطاق وظائفهم، وسيتم مناقشـة نظم دعم الأداء الإلكتروني بالتفصيل في الفصل الثامن.

فمثـلاً نجد شركة كاجيلز (Cagle's)، التي تعمل في مجال تصنيع لحوم الدواجن وتتخذ من أتلانتا مقراً لها، تسـتخدم نظم دعـم الأداء الإلكتروني للموظفين الذين يقومون بصيانة آلات تصنيـع لحـوم الدواجن[٣٤٤]. ولأن الآلات التي تزن الدواجـن وتقطعها دائماً ما تتطور سريعاً، فإنه يسـتحيل تدريب الفنيين على تفاصيل المعدات بشكل مستمر. ومع ذلك، يتم تدريـب الفنيين على الإجراءات الأساسـية التي ينبغي عليهـم معرفتها لصيانة تلك الآلات، فعندما تواجه تلك الآلات مشـكلة ما، يعتمد الفنيون على ما تعلموه في التدريب بالإضافة إلى نظم دعم الأداء الإلكتروني الذي يقدم تعليمات أكثر تفصيلاً عن الإصلاحات. ومن خلال نظم دعم الأداء الإلكتروني يعرف الفنيون مدى توفر قطع الغيار ومكان تواجدها في المخزن، وتتكون نظم دعم الأداء الإلكتروني من شاشـة عرض بحجم طابع البريد ملحق بقناع وجه زجاجي يكبر الشاشة. وتكون شاشة العرض تلك ملحقة بحاسوب يزن ثلاثة أرطال ويساوي في حجمه نصف حجم مشغل الأسـطوانات المحمول. ويلحق بالقناع الزجاجي ميكروفون يسـتخدمه الفنيون لإعطاء أوامر شـفهية للحاسوب، وتسـاعد نظم دعم الأداء الإلكتروني الموظفين في تشـخيص الأعطـال وإصلاحها بسرعة كبيرة. هذه السرعـة مهمة في حد ذاتها بالنظر إلى أن المصنع يقوم بالتعامل مع ما يزيد على ١٠٠,٠٠٠ دجاجة في اليوم الواحد وأن الدجاج هو في النهاية منتج غذائي قابل للتلف!

كما يمكن للمدربين أيضاً أن يراقبوا استخدام المتدربين لنظم دعم الأداء الإلكتروني التي تزود المدرب بمعلومات قيمة عن نقل مشكلات التدريب التي يواجهها المتدربون. وقد تتعلق تلك المشكلات بالتصميم التدريبي (مثل، عدم فهم العملية أو الإجراء) أو بيئة العمل (مثل، إما عدم توفر الموارد أو المعدات اللازمة لإتمام مهمة ما للمتدربين أو عدم قدرتهم على الحصول عليها).

البيئات التنظيمية التي تشجع على النقل:

تسعى العديد من الشركات للتحول إلى المنظمة المتعلمة التي تحرص على إدارة المعرفة حتى تضمن حصول المتدربين على فرصة للأداء، وكذلك لضمان دعم المديرين وأقران العمل للأنشطة التدريبية، وتوفر الحافز لدى المتدربين للتعلم، وملاءمة بيئة العمل للتعلم.

المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة هي تلك الشركة التي تتمتع بقدرة جيدة على التعلم والتأقلم والتغير[٣٤٥]، حيث تقوم هذه الشركة بدراسة العمليات التدريبية بعناية لضمان مواءمتها لأهداف الشركة. ففي المنظمة المتعلمة، ينظر إلى التدريب على أنه جزء من نظام يتم تصميمه لإيجاد رأس مال بشري للشركة. ولتتذكر معي الفصل الثاني الذي أشرنا فيه إلى أن رأس المال البشري لا يشتمل فقط على تعليم الموظفين القدرات الأساسية اللازمة للقيام بوظائفهم الحالية بل يتضمن أيضاً تحفيز الإبداع والابتكار إلى جانب تحفيز الموظفين لاكتساب المعرفة وتطبيقها. فمثلاً تقوم شركة كينج أرثر فلور (King Arthur Flour) بتشجيع موظفيها البالغين ١٦٠ موظفاً على تعلم المهام المرتبطة بصناعة الخبز لتحفيزهم على أداء مهامهم ومساعدة الزبائن على فهم منتج الشركة بشكل أفضل[٣٤٦]، إذ يُقدم للموظفين قرابة ١٥ حلقة دراسية كل عام عن «غذاء الدماغ». وفي تلك الحلقات، يقوم أقران العمل بتدريس العديد من الموضوعات بداية من كيفية صنع خبز دقيق القمح الكامل حتى كيفية قراءة التقارير المالية للشركة وإدارة شئونهم المالية الشخصية. ويتم تحفيز كل الموظفين لحضور الحلقات الدراسية الاختيارية وتعقد أثناء ساعات العمل، كما يمكن للموظفين أيضاً حضور الحلقات التي تقدمها الشركة للخبازين المحترفين وخبازي المنازل.

وتظهر السـمات المميـزة للمنظمة المتعلمـة في الجدول (٥-٦) وعليـك أن تلاحظ أن المنظمة المتعلمة تؤكد على إجراء التعلم ليس فقط على مسـتوى الموظف الفردي (وهو ما كنا نعتقده في السـابق)، لكن أيضاً على مسـتويات المجموعة والمنظمة. كما تؤكد المنظمة المتعلمة إدارة المعرفة.

وحتـى تصبح الشركات منظمات متعلمة ناجحة فإنه قـد لا يُطلب منها زيادة التأكيد على التدريب فحسب، ولكن على تغيير نظم إدارة الموارد البشرية أيضاً بهدف دعم التعلم. فمثلاً شركة سكانديا سـويدين (Skandia Sweden) وهي عاشر كبرى شركات التأمين على الحياة في العالم، وتعمل في أكثر من ٢٠ دولة في أنحاء العالم[٣٤٧]، وتتمتع شركة سكانديا بالكثير من سمات المنظمة المتعلمة، فهي تدعم التدريب والتطوير المرتبطان بأهداف نشاط الشركة. حيث قامت بإنشـاء جامعتها الخاصة بها كجزء من مجهوداتها المتواصلة في مجال التعليم والتدريـب. كما تقوم الشركة بتعويض المشـاركين عن المصروفات وتشـجع الموظفين على الاستفادة من الفرص التعليمية المتاحة. ولكن وعلى الرغم من هذه الإجراءات التشجيعية، لاحظـت الشركة ارتفاع معدلات تدويـر الموظفين، حيث أظهرت المقابلات الشـخصية أن الموظفـين قد أرهقتهم ضغوط العمل والتعلم في آن واحـد. فقد كان الموظفون يواجهون صعوبـات في قيامهم بواجباتهم المنزلية بسـبب انشـغالهم في تطوير كفـاءات جديدة في العمل. وقد توصلت سـكانديا إلى حل لدعم كل مـن التعلم والعمل. فقد قامت الشركة باستحداث فائدة جديدة: وهي إنشاء حساب لمدخرات الكفاءة، يتشابه مع خطة التقاعد المعروفة بـ ٤٠١(K)، وتقوم فيه شركة سـكانديا بمقارنة مسـاهمات الموظف، حيث يمكن للموظفين اقتطاع جزء من الوقت للتعلم وهم في الوقت نفسه يتقاضون رواتبهم كاملة في حين تستخدم الشركة الاعتمادات المالية الموجودة في حساب الكفاءة لتعيين موظفين مؤقتين لشغل الوظائف الشاغرة.

تقوم شركة سكانديا بمقارنة مساهمات الموظفين الحاصلين على الحد الأدنى من التعلم والموظفين الذين تصل خبراتهم إلى ١٥ عاماً أو تزيد والموظفين الذين تزيد أعمارهم عن ٤٥ عاماً وذلك بمعدل ٣ إلى ١. وتنظر الشركة إلى تلك الفئة من الموظفين على أنهم في خطر نظراً لأن مستوى معرفتهم أو مهاراتهم غير كافية للعمل الحالي والمستقبلي. كما قامت سكانديا بإنشاء موقع إلكتروني يمكن للموظفين من خلاله تطوير وإدارة خطط التطوير الخاصة بهم.

جدول (٥-٦) السمات الأساسية للمنظمة المتعلمة

بيئة تعلم داعمة:
• يشعر الموظفون بالأمان عند تعبيرهم عن أفكارهم الخاصة بالعمل وعند طرح الأسئلة وكذلك عن الاختلاف مع المديرين أو الاعتراف بارتكاب الأخطاء.
• يتم تقييم وجهات النظر الثقافية والوظيفية المختلفة.
• يتم تشجيع الموظفين على تقبل المخاطرة والإبداع واستكشاف كل ما هو غير مجرب أو غير معروف وذلك مثل محاولة القيام بعمليات جديدة وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
• يتم تشجيع المراجعة الدقيقة لعمليات الشركة.
ممارسات وعمليات التعلم:
• يتم التمرس على إيجاد المعرفة ونشرها ومشاركتها وتطبيقها.
• يتم تطوير النظم لإيجاد المعرفة والاستحواذ عليها ومشاركتها.
دعم المديرين للتعلم:
• دائماً ما يسأل المديرون الموظفين ويستمعون إليهم وهم بذلك يشجعون الحوارات والنقاش.
• لا يمانع المديرون من دراسة وجهات نظر بديلة.
• يتم تخصيص وقت لتحديد المشكلات وممارسات وعمليات التعلم ومراجعات ما بعد الأداء.
• تخصص مكافآت للتعلم ويتم تعزيزه ودعمه.

المصدر:

D. Garvin. A. Edmondson، and E. Gino، “Is Yours a Learning Organization?” Harvard Business Review (March 2008); 109-116; M. Gephari، V. Marsick، M. Van Buren، and M Spiro، “Learning Organization Come Alive، “ Training and Development 50 (1996); 34-45.

المعرفة وإدارة المعرفة:

تذكـر أننـا أشرنا في الفصل الثاني أن المعرفة يقصد بها معرفـة أفراد الموظفين أو فرقهم بوجه عام أو معرفة كيفية قيامهم بمهامهم (المعرفة الاجتماعية والبشرية) إضافة إلى لوائح الشركـة وعملياتها وأدواتها وبرامجهـا الروتينية (المعرفة المركبـة). والمعرفة إما أن تكون معرفة ضمنية أو معرفة صريحة. أما المعرفة الضمنية فتشـير إلى المعرفة الشـخصية التي تعتمـد على خبرة الفرد وتتأثر بما لديه مـن مفاهيم وقيم. ويتطلب نقل المعرفة الضمنية

التواصل على المســتوى الشــخصي من خلال المناقشــات والعروض التوضيحية. أما المعرفة الصريحة فتشــير إلى الكتيبات والصيغ والمواصفات المحددة بصيغة رســمية. ويمكن إدارة المعرفــة الصريحة من خلال إدراجها ضمن قاعدة بيانات أو من خلال نظام مخصص لإدارة المعرفة. فعلى ســبيل المثال، لدى مؤسســة فلوور (Fluor) نظام معرفة معتمد على شبكة الإنترنت يتيح للموظفين إمكانية الوصول إلى جميع الإجراءات والإرشادات والمعايير وأفضل الممارسات المطلوبة للقيام بالمهام المحددة لوظائفهم[٣٤٨].

ولمشاركة المعرفة أربعة أشــكال: التفاعل مع المجتمع، والتجسيد، والدمج، والتذويب. تضح تلك المفاهيم في الشــكل (٥-٤) حيث يتضمن التفاعل مع المجتمع مشــاركة المعرفة الضمنية من خلال مشــاركة الخبرات. حيث يتم مشــاركة المعرفة وإجراء التعلم من خلال الملاحظة والتقليد والممارســة. أما التجســيد فيتضمن ترجمة المعرفــة الضمنية إلى معرفة صريحة، ويأخذ ذلك شكل الاستعارات والنماذج والمفاهيم والمعادلات. أما الدمج فيتضمن وضــع المفاهيم الصريحة في شــكل نظام معــرفي من خلال التحليل والتصنيف واســتخدام المعلومات بأســلوب جديد. وتقوم الدورات والحلقات الدراسية بتحويل المعرفة بالأسلوب نفســه، أما التذويب فيشير إلى تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية. ويتم استخدام طرق تدريبية، مثل أساليب المحاكاة وتدريب العمل وتطبيق الخبرات في نطاق الوظيفة، في توليد معرفة ضمنية من المعرفة الصريحة.

وكــما ذكرنا في الفصل الأول، فإن الكثير من الــشركات تحاول إيجاد طرق للحصول على المعرفة الضمنية والصريحة للموظفين كبار السن ذوي الخبرة ومشاركتها[٣٤٩].

شكل (٥-٤) أربعة أشكال من مشاركة المعرفة

	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
المعرفة الضمنية	التفاعل مع المجتمع	التجسيد
المعرفة الصريحة	التذويب	الدمج

المصدر:

I. Nonaka and H. Takeuchi، The Knowledge Creating Company (New York: Oxford University Press، 1995).

فمثلاً شركة ليونديلبازيــل (LyondellBasell)، التي تعمل في مجال تصنيع البوليمرات وتقــع في مقاطعة كلينتون بولاية أيــوا، فقد بدأت برنامــج إدارة المعرفة لديها حيث رأت الشركــة أن الكثــير من الموظفين ســيتقاعدون في وقت قريب. وكانــت الخطوة الأولى أنها طلبت من الموظفين الأساسيين أن يدونوا ملاحظاتهم عما تعلموه أثناء مدة عملهم، خصوصاً فيما يتعلق بالمعرفة التي يجدون أنها لم توثق بالفعل، كما اســتعانت الشركة كذلك بشركة استشــارية لتعاونهــا في جهودها لإدارة المعرفة. وقد تم بالفعــل إجراء مقابلات موضوعة بعنايــة مــع الموظفين ليكون لديهم فهم أفضــل للمهام الصعبة التي غــاب عنها إجراءات التوثيق الجيد. فعلى ســبيل المثال، كشــفت إحــدى المقابلات التي تــم إجراؤها مع أحد الأخصائيين الكيميائيين عن أنه عندما يصل مركب كيميائي إلى درجة سيولة ولون معين فإنه يكون وقتها جاهزاً للاســتخدام، وقد تم تســجيل هذا الجزء من المقابلة على شريط فيديو حتى يكون بمثابة مرجع للموظفين القادمين مستقبلاً عن اللون الصحيح للمحلول.

كما قامــت شركة ثري إم (٣M) باتخــاذ خطوات عديــدة لإدارة المعرفة حيث حفزها لذلــك الارتفاع المتوقع لمعدلات تقاعد مهندسي الخدمات الفنية في الولايات المتحدة. أولاً، تمتلــك شركة ثري إم قاعدة معرفية قابلة للبحث تعرف بـ «مافين» – أو الشــخص الماهر - (Maven). وتتيح تلك القاعدة المعرفية لكل موظفي ثري إم إمكانية الاطلاع على معلومات وظيفيــة من ٢٠٠٠ مهندس خدمــات فنية حول العالم. ثانياً، تمتلك الشركة موقعاً إلكترونياً بصيغــة ويكي وهي مدونة يســتخدمها الموظفــون في تصنيف الخبرات ومشــاركتها. ثالثاً، تستخدم الشركة تقنية تسمي رواية القصة. وتتضمن هذه التقنية تكليف أحد أقسام شركة ثــري إم بتحديــد حلول العمل المهمة التي قد تؤثر ســلبياً في العمل (مثل إصلاح آلة إنتاج يســتلزم ســحبها من العمل). كما يطلب من مجموعات الخبراء بما فيهم موظفي الهندسة والصيانــة والإنتاج أن يحضروا الاجتماعــات التي يقومون فيها بشرح كيفية معالجتهم لمثل تلك المواقف، ويتم حينها استيعاب تشخيصهم للمشكلة ونشره حتى يمكن للموظفين الأقل خبرة أن يطلعوا على حلولهم كلما دعت الحاجة.

تشــير إدارة المعرفة إلى عمليــة تعزيز أداء الشركة من خلال تصميــم وتفعيل الأدوات والعمليات والنظم والهياكل والثقافات بهدف تحســين مســتوى إيجاد المعرفة ومشاركتها واســتخدامها[٣٥٠]، كما قد تســاعد إدارة المعرفة الشركات في سرعة ضخ المنتجات في الســوق

وتقديم خدمة أفضل للعملاء وتطوير المنتجات والخدمات الإبداعية واســتقطاب موظفين جدد والإبقاء على الموظفين الحاليين من خلال إتاحة فرص التعلم والتطوير لهؤلاء الموظفين.

إذاً كيــف يمكن القيام بإدارة المعرفة؟ هناك طرق متنوعة للمســاعدة في إيجاد المعرفة ومشاركتها واستخدامها ومنها ما يلي[٣٥١]:

١. استخدام التكنولوجيا، والبريد الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي (مثل الفيسبوك وماي سبيس) أو البوابات من خلال موقع الشركة الإلكتروني الذي يسمح للموظفين بتخزين المعلومات ومشاركتها مع الآخرين.

٢. نشر الكتيبات والأدلة التي تظهر ما يقوم الموظفون به وكيفية التواصل معهم ونوع المعرفة التي يمتلكونها.

٣. تطوير خرائط معلوماتية تحدد أماكن تخزين المعرفة المتخصصة في الشركة.

٤. اســتحداث وظيفــة كبير موظفي المعلومــات ووظيفة كبير موظفــي التعلم للقيام بتصنيف المعلومات وتسهيل تبادلها داخل الشركة.

٥. مطالبــة الموظفــين بتقديم عروض لغيرهــم من الموظفين بحيث يشرحــون فيها ما تعلموه من البرامج التدريبية التي حضروها.

٦. السماح للموظفين باقتطاع جزء من وقت العمل لاكتساب المعرفة ودراسة المشكلات وحضور التدريب واستخدام التكنولوجيا.

٧. استحداث مكتبة إلكترونية للموارد التعليمية مثل المجلات والكتيبات الفنية والفرص التدريبية والندوات.

٨. تصميم مساحة مكتبية لتسهيل التفاعل بين الموظفين.

٩. إيجاد مجتمعات الممارسة من خلال عقد اجتماعات مباشرة واستخدام مواقع الويكي والمدونات، وذلك بالنســبة للموظفين الذين يجمعهم اهتمام مشترك بموضوع معين (مثل، منتج معين، أو خدمة ما، أو عميل ما، أو مشكلة من نوع ما) حيث يتعاونون سوياً ويتبادلون الأفكار والحلول والابتكارات.

١٠.إجراء «مراجعات لاحقة»، وذلك في نهاية كل مشروع بهدف استعراض ما تم والنظر فيما يمكن الاستفادة منه.

ولنتأمل الأمثلة التالية التي تبين كيفية استخدام الشركات لطرق مختلفة في سبيل إيجاد المعرفة ومشاركتها. فعلى سبيل المثال، تقوم شركة نوكيا (Nokia)، وهي الشركة المصنعة للهواتف المحمولة، باستغلال الابتكارات المحلية حول العالم من خلال إنشاء مواقع إلكترونية ومواقع ويكي بهدف تشجيع الموظفين على مشاركة معارفهم[٣٥٢]، حيث يطلب من الباحثين تسجيل اكتشافاتهم في المدونات وكذلك التعاون مع الجامعات وشركات التصميم وشركاء صناعة الاتصالات. وقد ساعدت الخبرة الفنية لشركة نوكيا وفهمها الشامل لأسلوب تعامل الثقافات المختلفة مع تقنية الاتصالات المتنقلة في أن تبقى منافساً في السوق العالمي للاتصالات المتنقلة.

أما في شركة تشويس هوتيلز إنترناشونال (Choice Hotels International)، فتقوم الإدارات بتقديم برامج تدريبية عبر الإنترنت وتخصص مساحات لمساعدة الموظفين على فهم ما تقوم به إدارتهم والكيفية التي يمكن من خلالها أن تتعاون مع موظفي الشركة[٣٥٣].

وقد تشتمل مشاركة المعرفة على عمليات مراجعة أو فحص للمشروعات بعد إتمامها، ويلي ذلك مشاركة الرؤى التي تفرزها عمليات المراجعة مع الموظفين. فعلى سبيل المثال، تتضمن عملية «مراجعة ما بعد العمل» الخاصة بالجيش الأمريكي والتي تبنتها الكثير من الشركات مراجعة لكل مهمة أو مشروع أو نشاط ضروري[٣٥٤]، فتتضمن المراجعة أخذ أربعة أسئلة في الاعتبار: (١) ما المهمة التي شرعنا في القيام بها؟ (٢) ما الذي حدث بالفعل؟ (٣) وما سبب حدوثه؟ (٤) وما الذي نفعله بعد ذلك (نتوقف عن العمل، نستمر في العمل، أم ندرس القيام بذلك)؟ ويتم إتاحة الدروس المستفادة على المواقع الإلكترونية وكذلك عرضها في تقارير المهام إدارات قيادة الجيش بكل مستوياتها. وفي هذا السياق، يتيح المركز التعليمي لجامعة ستيلكايس (Steelcase University) الحيز المكاني اللازم لمشاركة المعرفة[٣٥٥]، فتوفر «مناطق معلومات» بها شاشات شرح ولوحات إعلانات منتشرة في أرجاء المكان. كما يقوم المركز بتوفير أثاث مرتب بطريقة مرنة تسمح باستيعاب التقنيات الجديدة وتتيح للفرد الخصوصية اللازمة كما تعزز من عمل المجموعة أو التعلم التعاوني.

أمـا في شركـة إم دابليو إتش جلوبال (MWH Global)، وهي شركة استشـارات بيئية وهندسـية، فقد تم اسـتخدام برنامج الكتروني لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الموظفين عن أي الأقران تفاعلوا معه أكثر وأيهم رجعوا إليه لكسـب الخبرة[٣٥٦]، وقد رسـم هذا البرنامج شـبكة من الخطوط والعقد المتشابكة تمثل الأشخاص والعلاقات. وتقدم تلك الشـبكة خريطة مؤسسـية توضح كيفية القيـام بالأعمال ومن هم الخـبراء الفنيين الذين يتمتعون بعلاقات جيدة، كما تسـاعد في تحديد العلاقات غير الرسـمية بين الموظفين والتي تكـون مفقودة عـادة في الخريطة التقليدية للمنظمة. في حين تسـتخدم شركة سـولفاي (Solvay)، وهي شركة بلجيكية متخصصة في مجال الكيماويات والأدوية، الخرائط لتسهيل الإبداع. وبعد دعوة الباحثين الجامعيين للشركة، قامت سـولفاي بوضع خريطة لشـبكات علمائهـا الداخليين والخارجيين قبل وبعـد المهمة للتعرف على موطن تداخل البحث ومتى تتوفر إمكانية التعاون.

كما سـعت شركة كاتربيللر (Caterpillar) لأن تصبـح منظمة متعلمة من خلال إدارة المعرفة[٣٥٧]، فمنذ ثلاثين عاماً قامت كاتربيللر التي تعمل في مجال تصنيع معدات ومحركات وتوربينات الغاز المسـتخدمة في الإنشاءات واستخراج المعادن بتوجيه معظم استثماراتها في مجال المصانع والمعدات. أما اليوم، فينسـب للأصول غير الملموسـة مثل رأس المال البشري معظم اسـتثمارات الشركة. وفي عام ٢٠٠١، بدأت كاتربيللر في التحول إلى منظمة متعلمة لمواكبـة التكنولوجيا الجديدة، والسـوق المتغير، وتقاعد الموظفين كبار السـن. ولعل أبرز ميزات التحول إلى منظمة متعلمة هو جامعة كاتربيللر وفلسـفتها التعليمية التي تتضمن التركيز على بناء القيادات ومشاركة المعرفة وإيجاد ثقافة تعليمية.

وأما عن نظام مشـاركة المعرفة لدى كاتربيللر وهـو نظام يعتمد على الإنترنت ويعرف بشـبكة المعرفة فإنه يحتوي على ٣٠٠٠ مجتمع ممارسـة، تتراوح أحجامهم من فرق صغيرة إلى فرق كبيرة تضم مئات الموظفين من مختلف أنحاء العالم. وتستخدم مجتمعات الممارسة لنشر المعلومات وطرح الأسـئلة وتوفير مسـاحة للمواد المرجعية وتقديم روابط إلكترونية للمعايير واللوائح المرتبطة بالمجتمع. ويركز أحد مجتمعات الممارسة على الأقفال والوصلات المثبتة. حيث يزود مجتمع الممارسة المهندسين المتخصصيين الذين يعملون إجمالاً بمفردهم

في المنشآت الصناعية بالقدرة على طرح أسئلة على غيرهم من المهندسين أو الاطلاع على رؤى مختلفة حول التصميمات والمشكلات. كما تمتلك كاتلربيللر أيضاً مجتمعات ممارسة خارجية تتألف من التجار والموردين والعملاء.

ومن ثمار مجتمعات الممارسة لدى كاتربيللر والتي تستخدم شبكة المعرفة تحسن صنع القرار وزيادة التعاون والعمل الجماعي وتحسن نوعية العمل وتطوير المنتج وتصميمه بشكل أفضل. فعلى سبيل المثال، فقد وفرت الشركة ما يزيد على ١,٥ مليون دولار من خلال المناقشات عبر الإنترنت التي كان تجري بين أعضاء مجتمع الممارسة الخاص بالأقفال والوصلات المثبتة ومجتمع التدريب على خدمة التجار. كما أن الشركة تتتبع حجم المشاركات باستخدام مقاييس مثل عدد المناقشات وعدد الأفراد المتصلين بالنظام، وذلك بهدف زيادة حجم المناقشة والنشاط عبر النظام.

اعتبارات أساسية لإدارة المعرفة بشكل فعال:

لإدارة المعرفة بشكل فعال ينبغي تبني اعتبارات أساسية متنوعة، منها تعاون إدارات تكنولوجيا المعلومات والتدريب، واستحداث وظائف قيادية تكون مسؤولة عن إدارة المعرفة، وتوفير تكنولوجيا سهلة الاستخدام، وضمان ثقة الموظفين وجاهزيتهم لمشاركة المعرفة.

تعاون تكنولوجيا المعلومات والتدريب:

ينبغي لإدارة المعرفة بشكل فعال أن يكون هناك تعاون بين إدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة التدريب[٣٥٨]، فقد يساعد التدريب في تطوير الثقافة وإستراتيجيات التعلم والمحتوى. في حين تطور تكنولوجيا المعلومات النظم للوصول إلى المعرفة ومشاركتها وتخزينها بالإضافة إلى توفير التدريب. فعلى سبيل المثال، تعمل الشبكة الإلكترونية الداخلية للبنك الملكي في كندا (Royal Bank of Canada) بمثابة مخزن للمعلومات الخاصة بالمبادرات التي اكتملت أو التي تم التخطيط لها أو القادمة مستقبلاً في الشركة. كما يوجد به نماذج ووسائل أخرى لتدريب مديري المشروع، كما يوجد موقع إلكتروني مستقل يبرز المعلومات الموجزة التي يرفعها الموظفون الذين حضروا المؤتمرات والدورات. وقد قام خبراء التكنولوجيا بتطوير

البنيــة التحتية، كما وضع المدربون توصياتهم بخصوص الســمات التــي ينبغي إدراجها[٣٥٩]، وبعد كل مهمة أو مشروع أو نشاط ضروري يقوم به الجيش الأمريكي، يتم تحديد الدروس المستفادة ووضع أكواد لها وإتاحتها عبر المواقع الإلكترونية[٣٦٠]. وتتضمن الدروس المستفادة تقييم للأربعة أسـئلة البسيطة والضرورية في الوقت نفسه والتي تم ذكرها قبل ذلك «(١) ما المهمة التي شرعنا في القيام بها؟ (٢) ما الذي حدث بالفعل؟ (٣) وما الذي سنفعله المرة التالية؟ (٤) وما الذي سنحاول تحسينه؟».

وفي هذا السياق، قام مركز الدروس المستفادة للجيش (CALL) بتصميم شبكة للدروس المستفادة التي قامت بدورها بنشر ما يربو على ٢٦٥٠٠٠ منتج، وأطلعت على ذلك أكثر من ٥٤٠٠٠ جندي وقائداً، ونقلت أكثر من ٢٤٠٠٠ درس من محللين عسكرين ومدنيين للقوات في المعركة أو في موضع تواجدهم بالولايات المتحدة.

استحداث وظائف لقيادة إدارة المعرفة:

قامت بعض الشركات مثل آي بي إم (IBM)، وجنرال ميلز (General Mills) وراندستاد أوف نورث أمريكا (Randstad of North America)، باسـتحداث وظائف قيادية لرعاية التعلم المسـتمر وإدارة المعرفة[٣٦١]. فكبير موظفي التعلم بشركة إرنسـت & يانج (Ernst & Young) على سـبيل المثال هو المسـؤول عن جميع برامج التدريب الرسـمي في شمال وجنـوب أمريكا، فهو العميل الرئيس لشركة إنتيللينيكـس (Intellinex) والتي تُعد منتجاً فرعياً من عملية التدريب الداخلي لإرنست & يانج. كما يقوم كبير موظفي التعلم بالعمل مع المديرين الداخليين المسـؤولين عن تطوير المنظمة وإدارة المعرفة. ويكون اسـتحداث وظيفة تمثل جزءاً من فريق الإدارة العليا بالشركة هو في حد ذاته بمثابة إشارة لكل موظفي الشركة تؤكد قيمة التعلم وتبين أن إدارة المعرفة ترتبط بإسـتراتيجية العمل ولها دور غاية في الأهميـة في نجـاح الشركـة. إن كبيري موظفـي التعلم أو المعرفـة (CLOs) هم قادة لجهـود إدارة المعرفة بالشركة. وتعني وظيفة كبـير موظفي التعلم بالشركة تطوير وتنفيذ وربـط ثقافة تعليمة/معرفية بالبنية التحتية لتكنولوجيا الشركة، بما في ذلك قواعد البيانات والإنترنـت. ويقوم كبيرو موظفي التعلم بتحديد مكان المعرفة ويسـتحدثون طرقاً لإيجاد تلـك المعرفـة وحيازتها وتوزيعها. ولابـد على كبير موظفي التعلـم أن يضمن أن المدربين

وأخصائيي تكنولوجيا المعلومات ووحدات العمل تدعم وتسـهم في تطوير ممارسات إدارة المعرفة. كما أنه يكون مسـؤولاً عن دعم الأهداف الإسـتراتيجية للعمل بنشـاط من خلال تقديم التوجيه والدعم الإداري لأنشـطة التطوير والتعلـم ومن خلال ضمان ترجمة إدارة المعرفة إلى فوائد ملموسـة تخدم العمل[٣٦٢]. فعلى سبيل المثال، تقوم كبيرة موظفي التعلم في علوم الحاسـب الآلي برعاية مجلس موظفي التعلم الذي يشتمل على موظفي تعلم من وحدات العمل ممن يسـاعدونها على فهم احتياجات التطوير والتدريب في الشركة[٣٦٣]، وقد قامـت إدارتها الخاصـة بالتطوير والتعلم الدولي مؤخراً بوضـع برنامج تطوير تم تصميمه للوفـاء باحتياجات ١٨٠٠ من كبـار المديرين والتنفيذيين. وقد قـام مجلس إدارة الشركة ورئيس التشغيل والرئيس التنفيذي برعاية البرنامج. وفي شركة وايربول Whirlpool، والتي تعمـل في مجال تصنيع الأجهزة، فقد أدت إدارة المعرفة إلى تطوير «موجهي الإبداع» حول العالم ممن يقومون بتشجيع الموظفين لتجريب أفكار جديدة[٣٦٤].

تكنولوجيا سهلة الاستخدام:

هناك سـببان مسؤولان عن إخفاق نظم إدارة المعرفة أولاً: أن التكنولوجيا تكون عادة شديدة التعقيد، وثانياً: أن الشركات لا تولي اهتماماً كافياً لمعرفة كيفية تحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة[٣٦٥]، بل قد تجعل نظم إدارة المعرفة من الصعب، لا من السهل، على الموظفين القيـام بوظائفهم. فلو أن النظام يطلب من الموظفين اسـتخدام محركات بحث متعددة، وسـائل عمل مشترك، وبرامج إدارة الوثائق من خلال نظم حاسوبية مختلفة، فلن يستخدم إذاً نظـام إدارة المعرفة. إذ من المهم وضع البينة التحتية للتكنولوجيا الصحيحة وتسـهيل مهمة الموظفين للوصول إلى المعلومات ومشـاركتها في سياق عملهم. وهناك مدخل جديد لإدارة المعرفة يدرج المعرفة في مسـار العمل الوظيفي. فعلى سبيل المثال، لمساعدة الأطباء على الاطلاع على الكثير من المقـالات الجديدة عن الأمراض والأدوية والبحوث التي تضاف للكتابات الطبية كل عام، قامت شركة بارتنرز هيلث كاير (Partners HeathCare) بتطبيق المعرفـة على الحياة العملية من خلال نظام لإدارة حـالات المرضى عبر الإنترنت[٣٦٦]. ويقوم هذا النظام بربط أحدث المعلومات الطبية وتاريخ المريض بنظام الإدارة، وقد يستفسر هذا النظام من الأطباء عن أعمالهم ويكون عليهم ومن ثم الاستجابة وذكر الأسباب، لكن لا يزال الأطباء يمتلكون القدرة على تجاوز هذا النظام.

أمــا موظفو دعم المبيعات في شركة إيكزاكت تارجت (ExactTarget. Inc) وهي شركة برمجيــات، فقد كانوا يجدون صعوبة في الرد على كل الأســئلة المتعلقة بالمنتجات والعملاء من مندوبي المبيعات الذين يبلغ عددهم ٧٥ مندوباً[٣٦٧].

فقد كانت بعض الأســئلة الفنية تســتغرق عدة ســاعات للإجابة عليها وكان الكثير من الأســئلة ذاتها تطــرح من قبل منــدوبي مبيعات مختلفــين. وللإجابة عن الأســئلة، بدأت إيكزاكــت تارجــت في جعل مندوبي المبيعات يجيب بعضهم عن أســئلة بعض باســتخدام موقــع إلكتروني حيث يتم فيه تخزين كل الأســئلة والأجوبــة المرفوعة، ويتاح الدخول على هــذا الموقع من جهاز حاســوب عادي أو محمول بحجم الجيــب أو من الهاتف المحمول. ويمكن لمندوبي المبيعات أن يشتركوا ببريد إلكتروني يرسل لهم رسائل تنبيهية لكل سؤال يتم رفعه، ومندوبو المبيعات الذين يستخدمون هذا النظام يدخلون حالياً ثلاث مرات أسبوعياً في المتوســط. وبالفعــل، فإن اثني عشر مندوباً ممن تأكدوا من كفــاءة النظام في أعمالهم يشــجعون غيرهم بل ويشرحون لهم كيفية استخدامه. كما أن لمندوبي المبيعات أن يقيموا أســئلة وأجوبة بعضهم البعض، وذلك باستخدام مقياس من خمس نجوم يهدف إلى تحديد أفضل المشاركات أو تحديد المشاركات غير الصحيحة أو غير الدقيقة. وبالبحث على الموقع تظهر المشاركات الأعلى تقييماً. وبجانب رفع الأسئلة والأجوبة، يمكن لمندوبي المبيعات رفع معلومات ووثائــق مفيدة من تلك التي يجدونها أثناء قيامهم بوظائفهم. وتقوم إيكزاكت تارجت بالجمع بين التبادل غير الرســمي للمعلومات بين منــدوبي المبيعات وبين التدريب الرسمي. فقد قامت الشركة برفع ٢٥ فيديو تدريبي وحالة دراسية وخطة كان الهدف منها رفــع مزيد من المعلومات الخاصة بالتدريب في مجال المبيعات، ودراســات الحالة للعملاء وفيديوهــات تعرض تمارين عــبر الإنترنت يطلب من مندوبي المبيعــات اجتيازها حتى يتم اعتمادهم لبيع منتجات أو خدمات برمجيات معينة.

ثقة الموظفين وجاهزيتهم لمشاركة المعلومات:

تمثــل ثقة الموظفين وجاهزيتهم لمشــاركة المعلومات عوامل شــخصية أساســية تتعلق بمشــاركة المعرفــة. فقد لا يعرف الموظفــون غيرهم من موظفي الشركة بــل قد لا يثقون بهــم، وقد يحتفظون بالمعرفة للتميز على غيرهم، وربما يخافون من الاســتخفاف بأفكارهم

أو تحديهـــا، وقد يرون مشـــاركة المعرفة على أنها تحمل عملاً زائداً ومســـؤولية إضافية[٣٦٨] . ولتشـــجيع مشـــاركة المعرفة، يتعين على الشركات ترقية الموظفين الذين يتعلمون ويعلمون غيرهم ويشـــاركونهم المعرفة. فعلى ســـبيل المثال، يتم تحفيز الفنيين الميدانيين لدى شركة زيروكس (Xerox) حول العالم على الإســـهام في قاعـــدة معلومات الصيانة الخاصة بالشركة، ويكـــون هذا الحافز عبارة عـــن حصولهم على لقب قادة الفكر أو الخـــبراء[٣٦٩]، وعند إتاحة هـــذا النظام للمرة الأولى، وجد الفنيون أنه ليس من الطبيعي رفع ما عرفوه من معلومات. وللتخفيف من مخاوف المهندســـين، قام المديرون برفع مقترحات المهندسين بالمركز الرئيس للشركة، كما قاموا بعرض مكافآت نقدية وتي شـــيرت مقابل رفع معلومات في هذا الجانب. كما قام المديرون أيضاً بإبراز أســـماء الأشـــخاص الذين أسهموا في ذلك، وكان من نتائج ذلك أن تلقى المســـاهمون بتلك المعلومات ملاحظات من أقرانهم تفيد بأن مســـاهماتهم كانت نافعـــة. واليوم، يحمـــل النظام ٧٠٠٠٠ مقترحاً ويوفر على الشركة ملايين الدولارات ســـنوياً كانت تُستهلك في شكل تكاليف صيانة. وهناك طرق أخرى لتشجيع مشاركة المعرفة وهي أن تُظهـــر الشركة أن الأفكار التي يتم مشـــاركتها يتم العمل بهـــا وتحقق نجاحات لها، كما استخدمت شركة إيه تي أند تي (AT & T) مشاركة المعرفة لمساعدة فرق موظفي المبيعات الدولية على مشاركة معلومات تنافسية كانت مفيدة في إتمام الصفقات.

ونظراً لأن إدارة المعرفة يمكن أن تحســـن من الوضع التنافسي للشركة بدرجة كبيرة، فإن الشركات التي تدير المعرفة تستخدم إجراءات متنوعة لتقييم فعالية ممارسات إدارة المعرفة لديها (سيتم مناقشة التقييم بالتفصيل في الفصل السادس)، وترتبط تلك الإجراءات بالشركة وبمنافع العملاء. فتتضمن القدرة على استقطاب الموظفين الأساسيين والإبقاء عليهم، التزام الموظف بالعمل لصالح الشركة، وتشجيع وتسهيل العمل الجماعي الفعال، واستخدام أفضل الممارســـات ومراجعتها وتحديثها، ووضع عروض توضيحية للمنتج الجديد، وإرضاء العميل، وتجديد العلاقات مع العملاء[٣٧٠].

ملخـــــص:

يمثـــل التعلـــم جانباً مهماً لأي برنامج تدريبي، لكن ما يســـاويه في أهميته هو تشـــجيع المتدربين للاســـتفادة من القدرات المكتسبة في وظائفهم (انتقال التدريب). لقد تناول هذا

الفصل بالمناقشة كيفية تأثير خصائص المتدرب وسمات التصميم التدريبي وبيئة العمل على انتقال التدريب. كما أكد الفصل أن تصميم البرنامج الجيد يتطلب الأخذ في الاعتبار نظريات العناصر المتطابقة والتعميم المحفز والنظريات الإدراكية التي تتعلق بانتقال التدريب، وقد يحتـاج المتدربون إلى مهارات الإدارة الذاتيـة لمواكبة بيئة العمل التي لا تكون دائماً مواتية لانتقال التدريب. ويعد مناخ النقل، ودعم الأقران والمديرين، والدعم التقني وفرص الأداء هي في ذاتها سمات بيئة العمل التي تؤثر في انتقال التدريب. ويعد انتقال التدريب مسألة مهمة بالنسـبة للشركات التي تعد نفسها منظمات متعلمة، ومن خلال إدراك قيمة المعرفة البنيوية والاجتماعية والإنسـانية، تحاول العديد من الـشركات أن تكون منظمات متعلمة تدير المعرفة بشكل تقدم به منتجات أفضل وتحسن من خدمة العملاء.

مصطلحات أساسية:

انتقال التدريب	سلوكيات أساسية	نظم دعم الأداء الإلكتروني (EPSSs)
التعميم	النظرية الإدراكية لانتقال التدريب،	منظمات متعلمة
الصيانة	مهام تطبيقية	التفاعل مع المجتمع
تصميم التدريب	إدارة ذاتية	التجسيد
خصائص المتدرب	ارتدادات	دمج
بيئة العمل	مناخ التدريب	التذويب
نظرية العناصر المتطابقة	دعم المديرين	إدارة المعرفة
دقة المطابقة	خطة عمل	كبار موظفي التعلم (CLOs)
النقل القريب	شبكة الدعم	
مدخل التعميم المحفز	فرص الأداء	
النقل البعيد		

أسئلة للنقاش:

١. ضـع أمامك ثلاث فترات زمنية (قبل التدريب، وأثنـاء التدريب، وبعد التدريب) وثلاثة أطراف مشـتركة في العملية التدريبية (المدير والمدرب والمتـدرب). قم بعمل مصفوفة تبين ما الذي يمكن لكل طرف القيام به لتسهيل عملية انتقال التدريب في كل فترة زمنية.

٢. ميز بين ما يلي: (١) الحفظ والتعميم و(٢) التعلم والنقل.

٣. ما الذي يمكن فعلــه لزيادة احتمالية انتقال التدريب لو أن ظروف بيئة العمل غير ملائمة ولا يمكن تغييرها؟

٤. ناقش الكيفية التي يمكن للمتدربين من خلالها دعم بعضهم البعض حتى يتم انتقال التدريب.

٥. ما أهم سمة للمنظمة المتعلمة؟ وما الأقل أهمية؟ ولماذا؟

٦. ما التقنيات التي قد تكون مفيدة في ضمان انتقال التدريب؟ صف بإيجاز كل تقنية وكيفية استخدامها.

٧. كيف يمكنك تحفيز المديرين على لعب دور أكثر تأثيراً في ضمان انتقال التدريب؟

٨. هل يمثل انتقال التدريب أهمية لدى الشركات التي عملت لديها؟ كيف يتم تقييم عملية النقل في تلك الشركات؟

٩. ناقــش التأكيدات الرئيســة لنظرية العنــاصر المتطابقة، ونظريــة التعميم المحفز، والنظرية الإدراكية؟

١٠.ماذا يقصد بالمعرفة؟ ولماذا تعد المعرفة مهمة؟ كيف يمكن للشركات أن تدير المعرفة؟

مهام تطبيقية:

١. قم بعمل اســتبيان لقياس درجة دعم بيئة العمل لانتقال التدريب. ضع الأســئلة ومقاييس التقييم التي ستســتخدمها. اســتخدم قائمة المراجعــة الواردة في جدول (٥-٥) كمثال.

٢. مدون أمامك الأســئلة المصممة لقيــاس مدى تحفيز المتدربــين لانتقال التدريب. اطرح تلك الأسئلة على العديد من أصدقائك في العمل وأقرانك. وناقش معهم أيضاً أســباب استجابتهم بهذا الشــكل. لكل من العبارات التالية، حدد هل أنت موافق بشدة، أم موافق إلى حد ما، أم غير موافق إلى حد ما، أو غير موافق بشدة.

- المهارت والمعرفة التي اكتســبتها من حضور البرامج التدريبية ساعدتني في حل مشكلات العمل.
- قبل حضوري البرامج التدريبية، أفكر عادة في كيفية اســتخدام محتوى البرنامج التدريبي.
- أعتقد بأن أدائي لوظيفتي سيتحسن على الأرجح باستخدامي للمعرفة والمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية.
- من غير الواقعي أن أعتقد بأن إتقان محتوى البرامج التدريبية يمكن أن يحســن من إنتاجية عملي.
- أنا قادر دائماً على اســتخدام المهارت والمعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية في نطاق عملي.
- يوجــد عادة مشــكلات أكثر مما يدركهــا المدربون في تطبيق محتــوى البرنامج التدريبي في أنشطة العمل اليومية.
- قبل حضوري البرامج التدريبية، أحدد عادة مشكلات معينة أو مشروعات أرغب في أن يساعدني التدريب فيها.

قم بوضع ملخص مكتوب لما تعلمته عن تحفيز انتقال التدريب.

٣. صمــم خطة عمــل على صفحة ورقية بحيــث يمكن للمدير والموظف اســتخدامها لتسهيل انتقال التدريب. قم بتوضيح كل فئة مدرجة في خطة العمل.

٤. ضع توصيات محددة يمكن للمدرب أن يستخدمها لجعل هذا الفصل منظمة متعلمة.

٥. تتعلق هذه المهمة بالمهمة التطبيقية ٢ في الفصل الرابع والآن تتلقى البريد الإلكتروني التالي من نائب رئيس العمليات، قم بإعداد الرد.

نشــكرك على توصياتك حول كيفية إنجاح «برنامج تحسين جودة الخدمات». ولتحسين قدرة موظفي الفندق على الاســتجابة بفعالية لشــكاوى العملاء، فقد قمنا بدمج كثير من أفكارك في البرنامج، بما في ذلك:

- مطالبة المتدربين بذكر مثال لمشكلة زبون أثناء الحلقة الدراسية.
- إتاحة الفرصة أمام المتدربين للتعامل العملي مع زبائن سريعي الغضب.
- تزويد المتدربين بتغذية راجعة أثناء لعب الأدوار.
- مطالبة المدربين بتحديد أهداف البرنامج ونقلها للمتدربين.
- مطالبة المدربين بأن ينقلوا للمتدربين سلوكيات أساسية محددة متعلقة بخدمة العملاء.

والآن أنا مهتم بالكيفية التي بها أتأكد من أن اســتثماراتنا التدريبية تدر من الأرباح ما يــبرر القيام بها، بمعنى أنني فعلاً مهتم برؤية الموظفين وهم يطبقون بكفاءة واســتمرارية تلك المهارات والمعارف التي اكتسبوها من التدريب. إذاً، فما التوصيات التي لديك؟

ادخــل على الموقع الإلكتروني التــالي، www. buckman. com، وهو الموقع الإلكتروني الخــاص بمعامل بوكمان (Buckman Laboratories). حيــث تتعامل معامل بوكمان مع مختلف الصناعات حــول العالم، فهي تقدم تقنيات معالجة كيميائية متطورة وخدمة فنية شاملة للمساعدة في حل المشكلات الصناعية المعقدة. وتمتد خبرتها لتشمل مدى واسع من الكيماويــات المتخصصة بما في ذلك مبيدات الجراثيم والأحــماض المقاومة للصدأ وأحماض منع التآكل والبوليمرات والمواد المشــتتة ومواد إزالــة الرغوة. وقد صنفت معامل بوكمان على أنها الرائدة في ممارســات إدارة المعرفة. انقــر على أيقونة "About Us" ثم انقر على أيقونــة «التغذية المعرفية» "Knowledge-Nurture"، في أســفَل الصفحة، وبعد ذلك قم بالنقــر عــلى أيقونة «المصــادر» "Resources". قم بقراءة العــروض الترويجية على ذلك الرابط. كيف تدير معامل بوكمان المعرفة؟ كيف ساهمت إدارة المعرفة في العمل؟

ادخــل عــلى موقــع، www. boozallenhamilton. com، وهو الموقــع الإلكتروني الخــاص بشركة بوز ألين هاميلتــون (Booz Allen Hamilton) الاستشــارية. قم بالنقر عــلى أيقونة «وظائــف» "Careers". قــم بمراجعة الوصلات في هذا القســم من الموقع الإلكتروني. اســتخرج معلومات عن البرامج التدريبية للشركة. هل لدى الشركة بيئة عمل تدعم التدريب؟ اشرح.

أحد طرق تشخيص مشكلات انتقال التدريب أو التأكد من حدوث انتقال التدريب هو إكمال المصفوفة الموضحة أدناه. تظهر هذه المصفوفة مسؤوليات المدير والمدرب والمتدرب قبل التدريب وأثنائه وبعده. أكمل كل حقول هذه المصفوفة.

	قبل التدريب	أثناء التدريب	بعد التدريب
المدير			
المدرب			
المتدرب			

حالة دراسية:

ثـقافة باتاجونيا Patagonia:

تبيع باتاجونيا ملابس رياضية في الهواء الطلق ومعدات رياضية من خلال بائعي تجزئة متخصصين يستعينون بكتالوج وتوجد مخازنها في شمال أمريكا وأوربا وأستراليا واليابان. وتعرف باتاجونيا بثقافتها التي تركز على جودة المنتجات والوعي البيئي، كما أنها تتيح للموظفين الفرصة للتطور. حيث جذبت تلك الثقافة الموظفين الذين لهم أذواق عرضية ودوافع ورغبة في التعلم وأسلوب حياة مفعم بالنشاط. فكل ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى باتاجونيا، بما في ذلك التدريب والتطوير، تدعم مهمة الشركة. فعلى سبيل المثال، تقوم الشركة بتوظيف «أشخاص ليس لديهم خبرة»، لكنهم شغوفون بالعمل الخارجي كما أنهم عملاء للشركة. وترى باتاجونيا بأنه من الأسهل تعليم هؤلاء الأشخاص العمل بدلاً من تحويل بائع في مؤسسة تجارية إلى شخص لديه شغف بالعمل الخارجي.

وتعتمد سياسة التوظيف في باتاجونيا في المقام الأول على قوتها العاملة، ويتم التركيز على تعليم الموظفين بنفس الدرجة التي يتم بها التركيز على بحث المنتج وترويجه، كما توفر باتاجونيا للموظفين ٤٥ ساعة تدريب على الأقل كل عام. وقد تم تصميم دورات تدريبية لتغطي نطاقاً واسعاً من الموضوعات بهدف مواصلة تعليم الموظفين على محتوى تدريبي لا

يرتبط بالضرورة بوظائفهم الحالية. وتتضمن تلك الدورات مقدمة عن الثقافة الفرنسـية، والعمل والاتصالات، والأسـلوب الياباني وأساسـيات فن الخياطة، كـما تقدم باتاجونيا أيضاً برنامجاً تدريبياً يسمح للموظفين باقتطاع وقت من عملهم وتخصيصه للتدريب.

كيف تسهم ممارسات باتاجونيا في إيجاد مناخ إيجابي للتعلم وانتقال التدريب؟

المصدر:

J. Laabs، "Mixing Business with Passion، " Workforce (March 2000): 80-87. Also، see Patagonia's Web site at www. patagonia. com.



الفصل السادس
تقييـــم التدريـــب

الأهداف:

بعد قراءتك لهذا الفصل يفترض بك أن تكون قادراً على:

١. توضيح سبب أهمية التقييم.

٢. تحديد واختيار آثار إجراء تقييم برنامج التدريب.

٣. مناقشة العملية المستخدمة في تخطيط تقييم تدريبي جيد وتنفيذه.

٤. مناقشة نقاط الضعف ونقاط القوة الخاصة بمختلف تصميمات التقييم.

٥. اختيار تصميم التدريب المناسب حسب خصائص الشركة وأهمية وغرض التدريب.

٦. إجراء تحليل التكلفة والمنفعة لبرنامج التدريب.

تطوير القيادة والتدريب: استثمار صحي بمستشفى جمعية الراهبات للرعاية الخيرية (Sisters of Charity Providence):

في مستشــفى جمعيــة الراهبات للرعايــة الخيرية التــي تضــم ٣٠٤ أسرّة، وتتخذ من كولومبيا بجنوب كارولينا مقراً لها تحتل وظيفة التدريب المعنية بســد ثغرات الأداء ودعم خدمة الجودة الأولوية القصوى. فترتبط برامج التدريب والتطوير بالأهداف الإســتراتيجية للمستشــفى حتى تصبح محل اختيار الراغبين في العمل وتقدم خدمة وتميزاً في التشــغيل، فليس المهم هو تصميم برامج تدعم الإســتراتيجية فحسب ولكن تقديم الدليل على كيفية إســهامها. وتمثلــت إحدى تلك الأولويــات في تعيين قادة من مديريها الحاليين. واشــتمل البرنامــج الأول للمستشــفى الذي جاء تحت عنوان (الريــادة Leading Edge) على منهج ركز على إدارة الأداء والإدارة المالية، مع تحديد أفضل المواهب وتعيينها، بالإضافة إلى إدارة التغيير. وتركز التدريب على علاج نقاط ضعف وحاجات أداء المديرين في المستوى المتوسط.

واستخدم التدريب العديد من الطرق لكن كان لكل برنامج مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى بنـاء فريق عمـل ومراجعة أداء المنظمة. وتم تنفيذ العمليـات المنهجية لجعل القادة محل المسـاءلة عن نطاق عملهم، وتضمنت الأهداف الرئيسة (١) تحقيق زيادة في الأرباح قبـل الفائدة والإهلاك واسـتهلاك الدين و(٢) رفع درجة رضـا الموظف والمريض. وقد تم تحقيـق كل هدف من تلك الأهداف في العام الأول من تنفيذ البرنامج، فضلاً عن اسـتمرار التحسـين، فعلى سـبيل المثال، لقياس تغير سـلوكي في التغذية الراجعة لأحد المديرين تمت إضافة أسـئلة إلى مسـوح الموظفين. وتشـير النتائج إلى وجود زيادة ملحوظة في التغذية الراجعة المقدمة من القادة الذين حضروا الدورة التدريبية.

وظهرت أولوية أخرى تمثلت في اسـتخدام التدريب لتحسـين رعايـة المرضى، وقد أدى ذلك إلى اسـتثمار المستشـفى في تقديم برنامـج تدريبي للمحـاكاة السريرية والذي يقدم معايشـة حقيقية للمرضى في بيئة ممارسـة آمنة. ولذا فقد تم إنشاء خمس حجرات مرضى للممارسـة بـكل منها محاكيـات «للمرضى». وقد يكـون هؤلاء المرضى مصابين بالسـعال ويتقيئون ويقومون باستنسـاخ وظائف جسـمانية أخرى بالإضافة إلى التعبير عن شكواهم الطبيـة. يمكن للموظفين أن يعملوا منفردين أو في فرق عمـل أثناء إجراء تلك المحاكيات بهدف تحسـين رعاية مرضاهم ورفع مهارة حل المشكلات. كما يوفر المدربون وقتاً للتفكير والتغذية الراجعة لمساعدة الموظفين على التدريب، وبالفعل حسنت بيئات العمل الحقيقية مـن رعاية المرضى، كما زاد رضا الموظفين، وبالإضافة إلى ذلك زاد معدل الاحتفاظ بخريجي التمريض الجدد في عامهم الوظيفي الأول بنسبة ١٨٪.

المصدر:

Sister of Charity Providence Hospital، «The Healthy Glow of Learning» T+D (October 2008): 63-64.

مقـدمة:

كما توضح المقالة الافتتاحية، هدفت وظيفة التدريب في مستشفى سيستر أوف تشارتي بروفيدينس إلى بيان أن الوقت والمال والجهد المخصص للتدريب أحدث اختلافاً حقيقياً. أو بعبارة أخرى، كانت وظيفة التدريب قد اهتمت بتقييم فعالية البرامج التدريبية، وهنا تشير فعاليــة التدريب إلى الفوائد التي تعود على الشركة والمتدربين من التدريب. وقد تشــمل الفوائد التي تعود على المتدربين اكتســاب المهارات أو الســلوكيات الجديــدة، أما الفوائد التــي تعود على الشركة فقــد تتضمن زيادة المبيعات ورضا العمــلاء عن الخدمة. ويقيس تقييــم التدريب الآثــار المحددة أو المعايير لتحديد فوائد البرنامــج، أما مخرجات التدريب أو المعايير فتشــير إلى الإجراءات التي يستخدمها المدرب والشركة في تقييم برامج التدريب. وحتى يتســنى للمستشــفى تحديد فعالية البرنامج، فقد اضطرت إلى إجراء تقييم، ويشــير تقييم التدريب إلى عملية جمع النتائج المطلوبة لمعرفة مدى فعالية التدريب. وبالنســبة إلى مستشــفى جمعية الراهبات للرعاية الخيريــة Sisters of Charity Providence، فقد اشــتملت بعض النتائــج على زيادة التغذية الراجعة المقدمة مــن القادة والمؤشرات المالية (مثل زيادة العائدات قبل الفائدة)، وتحســن في الرضا عن خدمة رعاية المرضى. كما وجب على المستشــفى أن تتأكد من أن عملية جمع المعلومات لديها كانت تزودها بنتائج دقيقة عن فعالية برامجها التدريبية. ويشــير تصميم التقييم إلى جمع المعلومات التي ستستخدم في تحديد فعالية برنامج التدريب ويشــمل ذلك ذكر نوعية تلك المعلومات وكيفية ووقت جمعها ومصادرها. أما المعلومات التي تتعلق بتصميم التقييم الذي يســتخدمه المستشفى فلا يتم ذكرها في المقدمة الافتتاحية، ومع ذلك، فكل منظمة تقوم بتقييم التدريب لابد أن تكون واثقة من أن التدريب – أكثر من أي عامل آخر مشــابه – هو المســؤول عن التغيرات المطلوبة في الأهداف (مثل رعاية المرضى والمكاسب المُرْضِية).

يجــب الوضــع في الاعتبار نموذج تصميم نظم التدريب المبين في الشــكل (١-١) وكذلك الموضوعات التي تناولتها الفصول من الثاني وحتى الخامس. ويجب استخدام كل المعلومات الناتجــة عن تحديــد الاحتياجات وخصائص بيئــة التدريب والخطــوات المتبعة في انتقال التدريب في وضع خطة التقييم. وحتى يتم وضع مخرجات مناسبة للتدريب، فعلى الشركة

أن تراجع إســتراتيجية عملها وتحليلها التنظيمي (لماذا نقوم بإجراء التدريب؟ كيف يرتبط التدريب بالعمل؟)، وتحليلها للموظفين (من يحتاج إلى التدريب؟) وتحليل المهام لديها (ما هو محتوى التدريب؟)، والأهداف الخاصة بالتدريب وخطتها لنقله.

سيساعدك هذا الفصل على فهم سبب تقييم برامج التدريب وكيفية القيام بذلك. يبدأ الفصل بمناقشــة أنواع الأهداف المســتخدمة عند تقييم برنامج التدريب. أما القسم الثاني من الفصل فيناقش المســائل المتعلقة باختيار تصميم للتقييم، وهنا نقدم نظرة شاملة عن أنواع تلك التصميمات. كما تتم مناقشة العوامل العملية التي تؤثر في اختيار تصميم معين للتقييم. وينتهي الفصل بمراجعة عملية إجراء التقييم.

أسباب تقييــم التدريـب:

تستثمر الشركات ملايين الدولارات في برامج التدريب لمساعدتها في كسب ميزة تنافسية. ولعل استثمار الشركات في مجال التدريب يرجع إلى أنه بواسطة التدريب تُكتسب المعرفة، تلــك المعرفة التي تميز دائماً الناجحين ســواء في ذلك الشركات أم الموظفين عن غيرهم ممن لا يتصفون بذلك. وقد كشــف البحوث التي تلخص نتائج الدراســات التي تناولت العلاقة بين مخرجات التدريب والموارد البشرية (التوجهات والتحفيز والســلوك ورأس المال البشري وأهــداف أداء المنظمــة (الأداء والإنتاجية) أو الأهداف المالية (المــؤشرات المالية والأرباح) عن أن الشركات التي تقدم برامج تدريبية تحصل على مخرجات إيجابية في الموارد البشرية وكذلــك مخرجــات أداء أعلى[٣٧١]. ويظهر الأثــر الأكبر للتدريب في مخرجــات أداء المنظمة وكذلــك أهداف الموارد البشرية بينما تظهر الآثار الأدنى في الأهداف المالية. وليســت هذه النتيجة بالمستغربة عند الأخذ في الاعتبار حقيقة أن التدريب يمكن أن يكون هو الأقل تأثيراً في الأداء المــالي للمنظمة ويمكن القيام بذلك من خلال تأثيره في ممارســات الموارد البشرية. وطبقاً لما تم التأكيد عليه في الفصل الثاني الذي جاء تحت عنوان التدريب الإستراتيجي، فإن التدريب يكون أكثر ارتباطاً بمخرجات المنظمة عندما تتوافق مع إســتراتيجية عمل المنظمة وكثافــة رأس المال. ونظــراً لأن الشركات قد اســتثمرت مبالغ كبيرة بالــدولار في التدريب والتعليم وتعتبر التدريب إســتراتيجية ناجحة، فإنهــا تتوقع إمكانية قياس أهداف أو فوائد التدريب.

فعلى سـبيل المثـال كان هدف شركـة كمبيـوإس آيـه (CompUSA)[٣٧٢] التركيز على إستراتيجية الموارد البشرية لديها من خلال وضعها إلى جانب غيرها من الإستراتيجيات التي تهدف إلى تحسـين العمل. وأيقنت الإدارة العليا أن إحدى طرق تحسـين النمو كانت من خلال غرس روح الالتزام بين أعضاء الفريق، ويشـمل التزام الموظفين شـعورهم نحو دعم أهداف الشركة وإدراكها وتطويرها ومشـاركتها. وينتج عن التزام الموظفين وجود موظفين راضين عن العمل لدى شركتهم وهو ما يُترجم إلى تحسـن خدمة العملاء، ولذا قامت شركة كومبيو إس آيه بمسـح المشاركة على أكثر من ٢٠٠ متجر، واستخدمت نتائج مسح المشاركة هذا في بناء خطة تدريب إسـتراتيجية. وفي كل عام يلتقي فريق التدريب لمناقشة أولويات التدريب المعتمدة على نتائج المسـح، ويقوم مديرو الموارد البشرية الإقليميون مع مديري المتاجـر بوضع أهداف التطوير. ويتبنى هنا كل الموظفين فكرة تكوين والفوز بثقافة تعزز من رضا العملاء. ويستخدم مسح مشاركة الموظفين في تتبع تأثير البرامج التدريبية، كما أنه مرتبط بإستراتيجية الشركة ويتتبع التقدم مع مضي الوقت، ويرتبط ارتباطاً مباشراً بالتدريب. إن شـيوع الالتزام لدى الموظفين يحمل المديرين المسـؤولية ويقدم آلية قيمة للتقدم تعم بالنسبة إلى الشركة بكاملها.

ويقـدم تقييـم التدريب طريقة لفهم الاسـتثمارات التـي تنتج عـن التدريب ويوفر المعلومات المطلوبة لتطويره[٣٧٣]، فإذا لم تتلق الشركة عائداً كافياً على استثمارها في التدريب، فمن المرجح أن تقلل من اسـتثمارها فيه أو أنها سـتبحث عن مصادر خارجية له من أجل توفير خبرات تدريبية تحسـن الأداء والإنتاجية ورضا العملاء أو أية مخرجات أخرى ترغب الشركـة في تحقيقها. يتيح تقييـم التدريب البيانات التي تثبـت أن التدريب يقدم منافع للشركـة، ويتضمن تقييم التدريـب نوعين من التقييم: التقييم البنائي أو التكويني (يحدث أثناء التدريب) والتقييم النهائي أو التراكمي[٣٧٤].

التقييم البنائي:

يشـير التقييم البنائي أو الذي يحـدث أثناء التدريب إلى تقييـم التدريب أثناء تصميم البرنامـج وتطويره. ويعني هذا أن التقييم البنائي يسـاعد على ضمان أن (١) تكون الدورة التدريبيـة جيدة التنظيم وسـهلة التناول و(٢) أن يتدرب المتدربـون ويكونون راضين عن البرنامـج. يقـدم هذا التقييم معلومات عن كيفية وضع البرنامج بشـكل أفضل، وعادة ما يتضمـن جمع بيانات نوعية عـن البرنامج، وتتضمن تلك البيانـات النوعية وجهات النظر

والمعتقدات والرؤى حول البرنامج. ومن خلال التقييمات البنائية والتي تجري أثناء التدريب يُطلب من العملاء والموظفين والمديرين والخبراء أن يعبروا عن وجهات نظرهم بخصوص وصف محتوى التدريب وأهدافه وكذلك تصميم البرنامج. كما يُطلب منهم تقييم مستوى وضوح وسهولة استخدام جزء من الدورة التدريبية يقدم لهم بالطريقة المستخدمة (مثل الإنترنت أو من خلال الإلقاء المباشر أو الفيديو)[٣٧٥]. ويتم إجراء التقييم البنائي بشكل فردي أو في مجموعات قبل إتاحة البرنامج لبقية موظفي الشركة، وقد يشترك المدربون أيضاً في قياس المتطلبات الزمنية للبرنامج. ونتيجة للتقييم البنائي، قد يتغير محتوى التدريب ليكون أكثر دقة وأسهل فهماً أو أكثر جذباً. كما يمكن تعديل طريقة التدريب بحيث تتحسن عملية التعليم (مثل إتاحة فرص أكبر للمتدربين للممارسة أو تقديم التغذية الراجعة). إضافة إلى ذلك، فإن تقديم الدورة التدريبية بأسرع وقت ممكن للمديرين والعملاء يساعد في كسب دعمهم للبرنامج، وهو أمر ضروري في دورهم في مساعدة الموظفين على التدريب ونقل المهارات، كما يسمح بمعالجة مخاوفهم قبل تنفيذ البرنامج.

يشير الاختبار التجريبي إلى عملية معاينة البرنامج التدريبي مع المتدربين والمديرين المحتملين أو غيرهم من العملاء (ويقصد بهم الموظفين الذين يدفعون لتطوير البرنامج). ويمكن أن يستخدم الاختبار التجريبي كـ «بروفة» بهدف عرض البرنامج على المديرين والمتدربين والعملاء، كما ينبغي استخدامه في التقييم البنائي. فعلى سبيل المثال، قد يُطلب من مجموعة من المتدربين المحتملين ومديريهم وضع معاينة أو اختبار تجريبي لبرنامج تدريب قائم على الإنترنت. وعندما يكمل المتدربون والمديرون برنامجهم التدريبي، قد يُطلب منهم أن يعبروا عن آرائهم عما إذا كانت الرسومات أو الفيديوهات أو الموسيقا المستخدمة في البرنامج قد أسهمت (أو عرقلت) عملية التدريب. كما يُسألون أيضاً عن مدى سهولة الانتقال خلال البرنامج وإتمام التدريبات، كما قد يُطلب منهم تقييم جودة التغذية الراجعة التي يتم تقديمها إلى الدورة التدريبية بعد إكمالهم لباقي التدريبات. وقد يستخدم مطورو البرنامج المعلومات التي تم جمعها من تلك المعاينة في تحسين البرنامج قبل إتاحته لجميع الموظفين. ومثالاً على ذلك، فقد طور مصرف سانت جورج (St. George) نظاماً تدريبياً من خلال شبكة الإنترنت لصرّافي البنك[٣٧٦]، وقبل إتاحة هذا البرنامج لجميع صرّافي البنك تمت مراجعته من قبل مجموعة صغيرة من الصرّافين ممن يعتبرون مستخدمين مثاليين للبرنامج. قدم هؤلاء الصرافون مقترحات لتحسين البرنامج، كما أدرج مصممو المحتوى التعليمي مقترحاتهم في النسخة الأخيرة للبرنامج.

التقييم النهائي أو التراكمي:

يشــير التقييــم النهائي إلى التقييم الذي يتم إجراؤه لتحديــد مدى تغير المتدربين نتيجة لمشاركتهم في برنامج التدريب، ويُقصد بذلك هل اكتسب المتدربون المعارف أو المهارات أو التوجهات أو السلوكيات أو غير ذلك من المخرجات التي تم تحديدها في أهداف التدريب. كما قد يتضمن التقييم النهائي قياس الفوائد المالية (التي تُعرف أيضاً بعائد الاستثمار) التي تحصــل عليها الشركة من البرنامــج. وعادة ما يتضمن التقييم النهــائي جمع بيانات كمية (رقمية) من خلال الاختبارات، أو تقييم الســلوك أو المقاييس الموضوعية للأداء مثل حجم المبيعات أو الحوادث أو براءات الاختراع.

ومن خلال مناقشــة التقييم البنائي والتقييم النهائي، قد يتضح السبب وراء أهمية تقييم برنامج التدريب:

١. لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في البرنامج. ويتضمن ذلك تحديد مدى تحقيق البرنامــج لأهداف التدريب، ومدى الرضا عن جــودة البيئة التدريبية، ومدى انتقال التدريب إلى الوظيفة.

٢. لتقييم مدى إسهام محتوى وتنظيم وإدارة البرنامج – متضمناً ذلك الجدول الزمني، وأماكن الإقامة، والمدربون والمواد – في عملية التدريب واستخدام محتواه في الوظيفة.

٣. لتحديد أي من المتدربين حقق أعلى استفادة وأيهم كان أقل استفادة من البرنامج.

٤. للمســاعدة في البرامج التســويقية من خلال جمع معلومات من المشــاركين عما إذا كانوا ينصحون الآخرين بتنفيذ هذا البرنامج، وأســباب حضورهم للبرنامج، ومستوى رضاهم عن البرنامج.

٥. لتحديد منافع وتكاليف البرنامج.

٦. لمقارنــة تكاليف التدريب ومنافعه باســتثمارات في جوانب عمل أخرى (مثل إعادة تصميم العمل أو نظام أفضل لاختيار الموظفين).

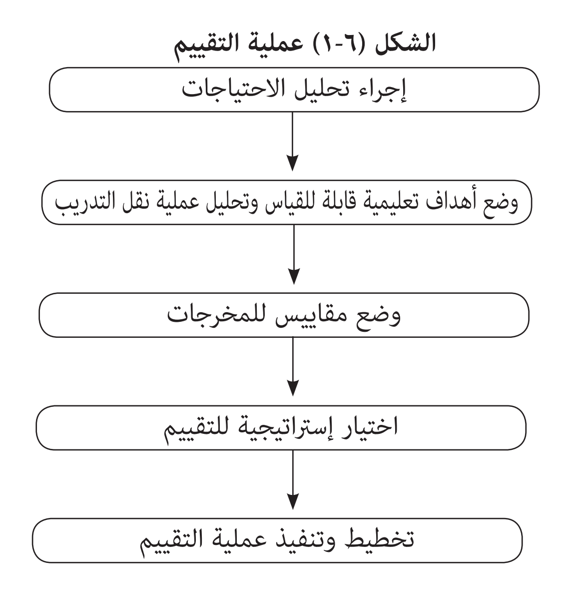
٧. لمقارنة منافع وتكاليف برامج التدريب مختلفة بهدف اختيار أفضل البرامج.

نظرة عامة على عملية التقييم:

قبــل توضيــح كل جانب من جوانب تقييــم التدريب بالتفصيل، لابــد من فهم عملية التقييم التي يلخصها الشــكل (٦-١). وتشــير المناقشــة الســابقة المتعلقة بالتقييم النهائي والتقييم البنائي إلى أن تقييم التدريب يتضمن فحصاً دقيقاً للبرنامج قبل وبعد الانتهاء منه. فيؤكد الشــكل (٦-١) أن المديرين والمدربين يجب أن يأخــذا تقييم التدريب بعين الاعتبار قبل إجراء التدريب بشــكل فعلي. وكما تمت الإشــارة إليه في مستهل هذا الفصل فإنه يتم توفــير المعلومات التي تم جمعها من عملية تصميم التدريب والموضحة في الشــكل (١-١) لتقييم التدريب.

يجب أن تبدأ عملية التقييم بتحديد احتياجات التدريب (التي تمت مناقشتها في الفصل الثالث). ويساعد تحديد الاحتياجات في تحديد المعارف أو المهارات أو السلوكيات المطلوبة أو أية قدرات أخرى يتم اكتسابها بالتدريب.

الشكل (٦-١) عملية التقييم



المصدر:

D. A Grove and C. Ostroff، «Program Evaluation، « in Developing Human Resources، ed. K. N. Wexley (Washington. DC: Bureau of National Affairs. 1991، 5-188 to 5-220: K. Kraiger. D. McLinden، and W. Casper، «Collaborative Planning for Training Impact، « Human Resource Management (Winter 2004): 337-51.

كما يســاعد تحديد الاحتياجات أيضاً في تحديد المدى المتوقع لتأثير التدريب، ويســاعد تحديــد الاحتياجات في تركيز التقييم مــن خلال تحديد غرض البرنامــج، والموارد المطلوبة (البشرية والمالية وموارد الشركة)، والمخرجات التي ســتكون دليــلًا على فعالية البرنامج[٣٧٧] . أما الخطورة التالية في العملية فتتمثل في تحديد أهداف التدريب المعينة والقابلة للقياس، وذلــك بغرض توجيه البرنامج، وتتم مناقشــة خصائص الأهداف الجيــدة في الفصل الرابع. وكلــما كانت تلك الأهــداف أكثر تحديداً وقابلية للقياس، كان من الأســهل تحديد أهداف التقييم ذات الصلة. وبجانب مراعاة تحقيق أهداف البرنامج والتدريب أثناء متابعة تحقيق مخرجات التدريب، فمن المهم أيضاً مراعاة توقعات مؤيدي البرنامج ومن لهم فيه مصلحة (أصحاب المصلحة مثل المتدربين والمدراء والمدربين)[٣٧٨]. وفي حالة إجراء تحديد الاحتياجات بشكل جيد، فإن مصالح أصحاب المصلحة ستتداخل مع أهداف البرنامج وأهداف التدريب. وقــد يكون تحليل بيئــة العمل لتقرير انتقــال التدريب (وهو ما تم مناقشــته في الفصل الخامــس) مفيداً لتحديد كيفية اســتخدام محتوى التدريب في الوظيفــة، وطبقاً لأهداف التدريب وتحليل عملية نقله، فإنه يتم تصميم مقاييس المخرجات لتقييم عمليتي التدريب والنقل.

وبمجرد تحديد المخرجات تكون الخطورة التالية هي تحديد إســتراتيجية التقييم، وهنا يجــب تحديد عوامل أخرى عند اختيار تصميم معين ومنها الخبرة وسرعة طلب المعلومات وإمكانية التغيير وثقافة المنظمة. وبخصوص وضع خطة التقييم وتنفيذها فتتضمن معاينة للبرنامــج (التقييم النهــائي أوأثناءالتدريــب) بالإضافة إلى جمع مخرجــات التدريب طبقاً لتصميم التقييم، وتستخدم مخرجات التقييم في تعديل وتسويق والحصول على دعم إضافي للبرنامج. كما ينبغي أن تســتخدم تلك المخرجات في تشــجيع جميــع أصحاب المصلحة في عملية التدريب – بما في ذلك المديرين والموظفين والمدربين – وذلك بهدف تصميم أو اختيار التدريب الذي يساعد الشركة على تنفيذ إستراتيجية عملها ويساعد المديرين والموظفين على تحقيق أهدافهم[٣٧٩].

المخرجات المستخدمة في تقييم برامج التدريب:

على الشركة إذا ما أرادت تقييم برنامجها التدريبي أن تقرر كيفية تحديدها لفعالية البرنامج، ويعني ذلك أنه يجب عليها تحديد مخرجات التدريب أو معاييره التي ستقوم بقياسها.

وقد طور كيركباتريك (Kirkpatrick) أحد الأطر الأصلية المستخدمة في تحديد وتصنيف مخرجات التدريب، ويبين الجدول (٦-١) الإطار الرباعي المستوى الذي وضعه كيركباتريك لتصنيف مخرجات التدريب[٣٨٠].

وتبين الطبيعة الهرمية لإطار كيركباتريك أنه لا ينبغي قياس المخرجات العالية المستوى ما لم تحدث تغيرات إيجابية في المخرجات المنخفضة المستوى. على سبيل المثال، إذا لم يرغب المتدربون في دورة تدريبية معينة، فلن يحدث تدريب، كما يتضمن الإطار أن التغيرات في المستوى الأعلى (مثل النتائج) أكثر فائدة من التغيرات في المستوى الأدنى (مثل التدريب).

جدول (٦-١) إطار كيركباتريك الرباعي المستوى لمعايير التقييم

المستوى	المعايير	التركيز
٤	النتائج	نتائج العمل التي حققها المتدربون
٣	السلوك	تحسين السلوك في الوظيفة
٢	التعلم	اكتساب المعارف والمهارات والتوجهات والسلوك
١	ردود الفعل	رضا المتدربين

المصدر:

D. L. Kirkpatrick، «Evaluation» in The ASTD Training and Development Handbook (2d ed.). ed. R. L. Craig (New York: McGraw-Hill، 1996): 294-312.

ومع ذلك، تعرض هذا الإطار إلى النقد لعدد من الأسباب: أولاً، لم تكشف البحوث عن أن كل مستوى يؤدي إلى المستوى التالي له، وليس هناك دليل يشير إلى وجود اختلاف في نسب أهمية المستويات[٣٨١]. ثانياً، لم يراع هذا المنهج الغرض من التقييم. حيث ينبغي أن ترتبط المخرجات المستخدمة في التقييم باحتياجات التدريب، وبالأهداف التعليمية للبرنامج والأسباب الإستراتيجية للتدريب. ثالثاً، يدل استخدام هذا المنهج على أن النتائج يمكن، بل يجب، أن يتم تجميعها بطريقة منظمة، بمعنى أنه بعد قياس رد الفعل يأتي قياس

التدريب والسلوك والنتائج، وعملياً ينبغي تجميع قياسات التدريب تقريباً في الوقت نفسه الــذي يتم فيه تجميع قياســات رد الفعل، وذلك عند الاقتراب مــن نهاية برنامج التدريب، وذلك لمعرفة ما إذا كانت عملية التدريب قد تمت.

ونتيجــة لتلك الانتقادات، وضع كل مــن الباحثين الأكاديميين وممارسي التدريب نموذجاً لمعايير أكثر شمولية للتدريب؛ إذ إنهم أضافوا مخرجات تدريبية أخرى إلى الإطار ككيركباتريك الأصلي. ومن ثم تم تصنيف مخرجات التدريب إلى ست فئات، كما هو موضح في الجدول (٦-٢): مخرجات رد الفعل، والمخرجات المعرفية والتعليمية والمخرجات السلوكية والمهارية والمخرجات الوجدانية والنتائج والعائد على الاستثمار[٣٨٢].

يبين الجدول (٦-٢) مخرجات التدريب، ونموذج د. ك كيركباتريك الخماسي المســتويات لتصنيف مخرجات التدريب، ووصف كل من تلك المخرجات وكيفية قياســها. ويتم تجميع مخرجــات المســتوى الأول والثاني (الخاصة بردود الأفعال والتدريــب) عند انتهاء التدريب وقبــل عــودة المتدربــين إلى وظائفهم. أما مخرجات المســتوى الثالث (الخاصة بالســلوك والمهارات) فيمكن تجميعها عند انتهاء التدريب لمعرفة تحديد مســتوى سلوك أو مهارات المتدربين عنــد انتهاء التدريب، وللتأكد من تطبيق المتدربين لمحتوى التدريب في وظائفهم (بمعنى حدوث انتقال التدريب)، يمكنك لذلك تجميع مخرجات المســتوى الثالث والمستوى الرابع والمســتوى الخامس. ويمكن أيضاً تجميع معايير المستوى الثالث لمعرفة ما إذا كانت تستخدم المهارات والســلوك في أداء الوظيفة، كما يمكن أن تستخدم معايير المستوى الرابع والخامــس (النتائج والعائد على الاســتثمار) أيضاً لمعرفة ما إذا كان قــد نتج عن التدريب تحســن في نتائج العمل مثل الإنتاجية أو رضا العملاء، وتســاعد تلك المعايير أيضاً في معرفة ما إذا كانت فوائد التدريب تزيد عن تكاليفه.

مخرجات رد الفعل:

تشــير مخرجــات رد الفعل إلى تصــورات المتدربين عــن البرنامج بما في ذلك المنشــآت والمدربــون والمحتوى (ودائماً ما يشــار إلى مخرجات رد الفعل على أنها مقياس لـ «وســائل الرضا «Creature comfort)، وتســمى دائماً تقييمات المدرب أو القاعات الدراســية، ويتم

تجميع تلك المعلومات عادة في نهاية البرنامج. ومن الممكن طلب استيفاء تقييمات المدرب أو القاعات الدراسية إما في نهاية دورة تعليمية بالكلية أو برنامج تدريبي في العمل. وتعد ردود الأفعــال مفيدة في معرفة ما اعتبره المتدربون أمراً ناجحاً وما اعتبروه عائقاً للتدريب. وتحتل مخرجات رد الفعل معايير المستوى الأول (رد الفعل) في إطار كيركباتريك.

يتم تجميع مخرجات رد الفعل عادة من خلال استبيان يقوم المتدربون بملئه، كما يجب أن يتضمن مقياس رد الفعل أسئلة تتعلق برضا المتدرب عن المدرب ومواد التدريب وإدارته (ســهولة التســجيل ودقة وصف الدورة)، بالإضافــة إلى وضوح أهداف الــدورة التدريبية والاســتفادة من محتوى الــدورة التدريب[٣٨٣] يبين الجدول (٦- ٣) مقيــاس رد الفعل الذي يشتمل على أسئلة تتعلق بتلك الجوانب.

جدول (٦-٢) مخرجات التقييم

المخرجات أو المعايير	المستوى	ما يتم قياسه	مثال	طريقة القياس
ردود أفعال	١	رضا العملاء	حجرة تدريبية مريحة	دراسات مسحية
			محتوى برنامج ومواد مفيدة	مقابلات شخصية
تعليمية أو معرفية	٢	المبادئ أو الحقائق أو التقنيات الإجراءات أو العمليات التي اكتسبها المتدربون	المبادئ الكهربية قواعد السلامة خطوات إجراء المقابلات الشخصية	الاختبارت عينات عمل

المخرجات أو المعايير	المستوى	ما يتم قياسه	مثال	طريقة القياس
السلوك والمهارات	٢ أو ٣	السلوكيات أو المهارات الحركية أو الفنية التي يكتسبها المتدربون	إعداد حلوى نشر خشب إنزال طائرة الاستماع	الاختبارات الملاحظات تقييمات شخصية و/أو الخاصة بالأقران أو العملاء أو المديرين عينات العمل
المخرجات الوجدانية	٢ أو ٣	توجهات المتدربين والدافعية	تحمل التنوع توجات السلامة توجيه خدمة العملاء	دراسات مسحية للتوجهات المقابلات الشخصية مجموعات التركيز
النتائج	٤	السداد عن الشركة	الإنتاجية والجودة والتكاليف والعملاء الدائمون رضا العملاء والحوادث	الملاحظة بيانات الأداء من السجلات أو قواعد البيانات بالشركة
العائد على الاستثمار	٥	تحديد فوائد التدريب ومقارنتها بالتكاليف	القيمة الدولارية للإنتاجية مقسومة على تكاليف التدريب	القيمة الاقتصادية

المصدر:

K. Kraiger. J. K. Ford، and E. Salas، «Application of Cognitive، Skill-Based، and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation، «Journal of Applied Psychology 78 (2) (1993): 311 – 328; K. Kraiger، «Decision-Based Evaluation، « in K. Kraiger (ed.)، Creating، Implementing، and Managing Effective Training and Development (San Francisco: Jossey-Bass، 2002): 331-375: D. Kirkpatrick، «Evaluation، « in The ASTD Training and Development Handbook، 2nd ed. Ed. R. L. Craig (New York: McGraw-Hill، 1996): 294 -312.

جدول (٦-٣) نموذج قياس رد الفعل

اقرأ العبارات التالية، وبين مدى موافقتك أو رفضك لكل عبارة باستخدام المقياس التالي.

أرفض بشدة	أرفض	غير مهتم	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

١. لدي المعارف والمهارات المطلوبة للتدريب في هذه الدورة.
٢. المنشآت والأجهزة سهلت من عملية التدريب.
٣. حققت الدورة كل الأهداف الموضوعة.
٤. أفهم بوضوح أهداف الدورة.
٥. كانت طريقة تقديم الدورة فعالة في التدريب.
٦. كانت المواد التي تلقيتها أثناء الدورة مفيدة.
٧. كان محتوى الدورة منظماً بشكل منطقي.
٨. كان هناك وقت كاف لتعلم محتوى الدورة.
٩. شعرت بأن المدرب كان يريد أن نستفيد.
١٠. كان طرح الأسئلة على المدرب أمراً مريحاً.
١١. كان المدرب في كامل جاهزيته.
١٢. كان المدرب ملماً بمحتوى الدورة.
١٣. تعلمت الكثير من هذه الدورة.
١٤. ما تعلمته في هذه الدورة يفيدني في وظيفتي.
١٥. المعلومات التي تلقيتها عن الدورة كانت دقيقة.
١٦. كنت راضياً عن المدرب بشكل عام.
١٧. كنت راضياً عن الدورة بشكل عام.

يتطلــب التقييم الدقيــق إدراج كل العوامل المتعلقة ببيئة التدريــب الناجحة[٣٨٤]، كما تتضمن معظم تقييمات القاعات الدراسية والمدرب عناصر تتعلق باستعداد المدرب وإلقائه وقدرته على قيادة المناقشــة وتنظيم مواد التدريب ومحتواه واســتخدام وســائل الإيضاح وأســلوب العرض وقدرته ورغبته في الرد على الأســئلة وقدرته على إثارة رغبة المتدربين في الدورة التدريبية. ويمكــن الاطلاع على تلك العناصر في كتيبات المدربين وبرامج اعتمادهم ومن خلال متابعة المدربين الناجحين. تشــير الحكمة الســائدة إلى أن المتدربين الراغبين في برنامــج تدريبي (الذين لديهم ردود أفعال إيجابية) يكونون أكثر قدرة على التدريب وأكثر احتمالية لتغيير ســلوكياتهم وتحسين أدائهم (انتقال التدريب). هل هذا هو الواقع؟ ومن ناحيــة أخرى تشــير نتائج البحوث الأخــيرة إلى أن ردود الأفعال قد ارتبطــت ارتباطاً وثيقاً بالتغيرات في مخرجات التعليم الوجداني[٣٨٥]، كما كشــفت البحوث عن ارتباط ردود الأفعال بدرجــة كبيرة بالتغــيرات في المعرفة التفســيرية والإجرائية، وهو ما يتعــارض مع البحوث السابقة التي ذكرت أن ردود الأفعال غير مرتبطة بالتدريب. وبالنسبة إلى دورات التدريب كتلك الخاصــة بإدارة التنوع أو الخاصة بالأخلاقيات، تكون ردود أفعال المتدربين شــديدة الأهمية لأنها تؤثر في قابلية المتدربين لتغيير توجهاتهم. وقد ظهر أن لردود الأفعال العلاقة الأقوى بالدافعية بعد التدريب والكفاءة الذاتية للمتدرب والمعرفة التفسيرية عند استخدام التكنولوجيا في تقديم محتوى التدريب. ومن ثم، فإنه بالنسبة إلى أساليب التدريب الخاصة بالتعليم الإلكتروني أو عبر الإنترنت من الأهمية بمكان التأكد من ســهولة الوصول المتدربين إليهــا ومن جدوى محتوى التدريب، أي ارتباطه بمهام وخبرات وظائفهم الحالية ومســائل العمل الخاصة بهم.

المخرجات المعرفية أو التعليمية:

تستخدم المخرجات المعرفية في تحديد درجة إلمام المتدربين بالمبادئ والحقائق والتقنيات والإجراءات والعمليات التي تم التركيز عليها في برنامج التدريب. وتقوم المخرجات المعرفية بقيــاس ما اكتســبه المتدربون من معرفــة في الدورة التدريبية، وتمثــل المخرجات المعرفية معايير المســتوى الثاني (التدريــب) في إطار كيركباتريك. وتســتخدم الاختبارات التحريرية عموماً في تقييم المخرجات المعرفية. ويقدم الجدول (٦-٤) مثالاً لبنود من أحد الاختبارات

التحريرية والذي يستخدم لقياس معرفة المتدربين لمهارات صنع القرار. وتساعد تلك البنود في قياس ما إذا كان المتدرب يعرف كيفية اتخاذ القرار (وتلك هي العملية التي سيقوم بها). ولكنها لا تساعد في معرفة ما إذا كان المتدرب سيستخدم بالفعل مهارات صنع القرار في وظيفته أم لا.

المخرجات المعتمدة على المهارات والسلوك:

تستخدم المخرجات المعتمدة على المهارات في تقييم مستوى السلوكيات والمهارات الحركية والفنية. وتتضمن المخرجات المعتمدة على المهارات اكتساب المهارات أو التدريب عليها (التدريب على المهارة) واستخدام المهارات في الوظيفة (نقل المهارة). كما ترتبط المخرجات المعتمدة على المهارات بالمستوى الثاني لكيركباتريك (التدريب) والمستوى الثالث (السلوك). يمكن تقييم مدى اكتساب المتدربين للمهارات من خلال مراقبة أدائهم في عينات للعمل مثل حالات المحاكاة. ودائماً ما يتم التأكد من نقل المهارة من خلال الملاحظة، فعلى سبيل المثال، قد يقوم طالب طب مقيم بإجراء جراحة وهو تحت مراقبة دقيقة من الجراح، حيث يقوم الجراح بإعطاء الإرشادات والمساعدة عند الحاجة. كما يطلب من المتدربين تقديم تقييمات لمهاراتهم وسلوكياهم (التقييمات الذاتية). كما قد يُطلب من الأقران والمديرين والمرؤوسين تقييم مهارات وسلوكيات المتدربين اعتماداً على ملاحظاتهم. ونظراً لأن البحث يشير إلى أن استخدام التقييمات الذاتية فقط قد يعطي تقييماً إيجابياً لكن غير دقيق لنقل المهارات والسلوكيات من خلال التدريب، فمن المفضل أخذ تقييمات السلوكيات والمهارات من مصادر متعددة (مثل المديرين والمرؤوسين أو الأقران)[٣٨٦]، ويوضح الجدول (٦-٥) عينة من نموذج التقييمات. وقد استخدم هذا النموذج كجزء من برنامج تدريبي تم وضعه لتطوير المهارات الإدارية لمديري المدارس.

المخرجات الوجدانية:

تتضمن المخرجات الوجدانية التوجهات والدافعية، وتشمل المخرجات الوجدانية التي تم جمعها في تقييم التنوع والدافعية للتدريب وتوجهات السلامة وتوجيه خدمة العملاء. كما يمكن قياس المخرجات الوجدانية من خلال إجراء المسوح، ويوضح الجدول (٦-٦)

مثالاً للأسـئلة الذي يطرحه المسح المستخدم في قياس الأهداف الوظيفية والخطط والمنافع. ويعتمد التوجه نحو المنفعة على أهداف البرنامج، كما تتعلق المخرجات الوجدانية بالمستوى الثاني لكيرباتريك (التدريب) أو المسـتوى الثالث (السـلوك) الذي يعتمد على كيفية تقييم تلـك النتائـج. فلو طلب من المتدربين التعبير عن توجهاتهم في جزء من المسـح، فإن ذلك يعد مقياسـاً للتدريب. فعلى سـبيل المثال، قد تكون التوجهات نحـو الأهداف الوظيفية والمنافع إحدى المخرجات المناسـبة لتقييم التدريب الذي يركز على الموظفين الذين يديرون وظائفهم ذاتياً.

جدول (٦-٤) بنود اختبار نموذجي تستخدم في قياس التدريب

لكل سؤال، حدد كل ما ينطبق.

١. لو أن رئيسي في العمل أعاد إلي جزئية من العمل وطلب مني إجراء تغييرات عليها، فإني سوف:

- أثبت له أن العمل لا يحتاج إلى تغيير.
- أفعل ما طلبه رئيسي، لكني سأوضح مواطن التغييرات المطلوبة.
- أقوم بإجراء التغييرات بدون التحدث مع رئيسي في العمل.
- أطلب النقل من القسم الذي أعمل به.

٢. إذا كنت أقوم بإجراء عملية جديدة في مكتبي، فإنني سوف:

- أقوم بها بنفسي دون الاستعانة بالغير.
- أطلب من رئيسي في العمل تقديم اقتراحات.
- أطلب ممن يعمل معي من الموظفين تقديم اقتراحات.
- أناقش الأمر مع أصدقاء خارج الشركة.

المصدر:

A. P Carnavale، L. I. Grainer، and A. S. Meltzer، Workplace Basics Training Manual (San Francisco: Jossey – Bass، 1990): 8. 12.

جدول (٦-٥) استمارة تقييم نموذجية تستخدم في قياس السلوك

مهمة التقييم: النظر في الفرص المتاحة على مدار الثلاثة أشهر الماضية لمراقبة والتفاعل مع المدير/ مساعد المدير الذي تقوم بتقييمه. اقرأ التعريف والسلوكيات المرتبطة بالمهارة. ثم أكمل تقييمك باستخدام المقياس التالي:

دائماً	عادة	أحياناً	نادراً	أبداً
١	٢	٣	٤	٥

الحساسية: هي القدرة على التعرف على الاحتياجات والمصالح والمشكلات الشخصية للآخرين، البراعة في التعامل مع الموظفين ذوي الخلفيات المختلفة، المهارة في حل النزاعات، القدرة على التعامل بفعالية مع الناس فيما يتعلق باحتياجاتهم الوجدانية، معرفة المعلومات التي يتم نقلها.

إلى أي مدى خلال الثلاثة أشهر الماضية قام مدير المدرسة أو مساعد المدير بـ:

- استثارة تصورات ومشاعر واهتمامات الآخرين؟
- التعبير اللفظي وغير اللفظي عن مشاعر واحتياجات واهتمامات الآخرين؟
- اتخاذ إجراءات لتوقعه بحدوث التأثيرات الوجدانية لتصرفات معينة؟
- عرض دقيق لوجهات نظر الآخرين من خلال إعادة ذكرها أو تطبيقها أو تشجيع تغذية راجعة لها؟
- نقل جميع المعلومات للآخرين والتي يحتاجونها في القيام بوظائفهم؟
- التخلص من الخلافات غير الضرورية مع الآخرين في المواقف المتعسرة؟
- الحسم: ويقصد به القدرة على إدراك الوقت الذي يتطلب اتخاذ القرار واتخاذه بسرعة (بغض النظر عن نوعية القرار).

إلى أي مدى في الثلاثة أشهر الماضية قام هذا الشخص بـ:

- إدراك الوقت اللازم لاتخاذ القرار من خلال تحديد نتائج اتخاذه أو عدمه؟
- تحديد ما إذا كان تبني الحل الطويل المدى أو القصير المدى هو الأنسب لعلاج مختلف المواقف التي تم التعرض لها في المدرسة؟
- التفكير في بدائل للقرار؟
- القيام باتخاذ قرار في حينه بناء على البيانات المتاحة؟
- التمسك بالقرارات بمجرد اتخاذها ومقاومة ضغوط الآخرين؟

النتائج:

تســتخدم النتائج في تحديد الفائدة التــي تعود على الشركة من برنامج التدريب، ومن آثــار تلــك النتائج، على ســبيل المثال، زيادة الإنتــاج وانخفاض التكاليــف المرتبطة بمعدل تدوير العمالة والحوادث وتعطل الأجهزة بالإضافة إلى التحســينات في جودة المنتج وخدمة العملاء[٣٨٧]. وتمثل النتائج معايير المســتوى الرابع (النتائج) في إطار كيركباتريك، فعلى سبيل المثال، تقوم سلسلة متاجر كروجر (Kroger) بتوظيف أكثر من ١٠٠٠٠٠ موظف جديد كل عام وهم بالطبع يحتاجون إلى تدريب[٣٨٨].

جدول (٦-٦) مثال للمخرجات الوجدانية: الأهداف الوظيفية والخطط والمصالح

- في الوقت الحالي لدي هدف مهني محدد في بالي.
- لدي إستراتيجية لتحقيق أهدافي الوظيفية.
- مديري على دراية بأهدافي الوظيفية.
- بحثت عن معلومات تتعلق بجوانب محددة لوظيفتي التي أطمح إليها وذلك من خلال الأصدقاء وزملاء العمل والمصادر الوظيفية في الشركة.
- بدأت بمحادثات مع المدير عن خططي الوظيفية.

ولــذا قامت كروجر بجمــع بيانات عن الإنتاجيــة بهدف إجراء تقييــم يتم من خلاله المقارنة بين الصرافين الذين تلقوا تدريباً قائماً على الحاسوب وبين أولئك الذين تم تدريبهم في القاعات الدراسية وعلى رأس العمل. وقد شملت مقاييس الإنتاجية معدل مسح أصناف البقالــة في المتاجــر، ومعرفة الحصيلة الواجــب تحديدها ووزنها عند الدفــع، وكذا مقدار الوقت الذي تســتغرقه المخازن في مساعدة الصرافين على القيام بتعاملات أكثر تعقيداً مثل وضع طوابع الأطعمة والشيكات.

تتــولى شركــة إل كيــو مانجمينــت (LQ Management) وهي شركة ذات مســؤولية محدودة وهي الشركة الأم لـشركة لا كوينتا إنز آند سويتس، مسؤولية التدريب للفنادق[٣٨٩]، وقد قامت الشركة مؤخراً بتطبيق إستراتيجية مبيعات جديدة تم تصميمها وصولاً إلى أفضل معــدل ممكن لموقع كل فندق وذلك اعتماداً على طلب العميل ومعدلات الإشــغال. وقد

استخدم برنامج تدريب اشتمل على لعبة تجريبية («بوديز فيو» (Buddy›s View)) بهدف إشراك العاملين في فهم كيفية تأثير إستراتيجية المبيعات الجديدة على العمل وبهدف تحسين خدمة العملاء. وحتى تقوم الشركة بتقييم فعالية البرنامج، فإنها تقوم بتجميع نتائج العمل (معايير المستوى الرابع لكيركباتريك)، وخصوصاً تغيرات النسبة المئوية في جودة الخدمة ونية العملاء للعودة قبل وبعد البرنامج.

العائد على الاستثمار:

يقصد بالعائد على الاستثمار (ROI) مقارنة الفوائد المالية للتدريب بتكلفته. ودائماً ما يتم الإشارة إلى معدل الاستثمار (ROI) على أنه تقييم المستوى الخامس (انظر الجدول ٦-٢) وقد تكون تكاليف التدريب مباشرة وغير مباشرة[٣٩٠]. وتتضمن التكاليف المباشرة المرتبات والمنافع التي يحصل عليها كل الموظفين المشاركين في التدريب، بما في ذلك المتدربون والمدربون والاستشاريون والموظفون الذين يصممون البرنامج، ومواد البرنامج وتجهيزاته وإيجار أو شراء الأجهزة أو القاعات الدراسية وبدل السفر. أما التكاليف غير المباشرة فلا تتعلق مباشرة بتصميم أو تطوير أو تقديم محتوى التدريب. وإنما تتضمن اللوازم المكتبية العامة والمنشآت والأجهزة وما يتعلق بذلك من نفقات والنفقات وتكاليف السفر التي لم تتم فوترتها على حساب برنامج معين ومرتبات إدارة وموظفي قسم التدريب التي لا تتعلق ببرنامج معين ومرتبات فريق دعم العاملين والإداريين، أما المنافع فهي القيمة التي تحصل عليها الشركة من برنامج التدريب.

يضم قسم التدريب على العمليات الفنية في شركة نورث ويست آير لاينز (Northwest Airlines) ٧٢ مدرباً تقع على عاتقهم مسؤولية تدريب الآلاف من فنيي الطائرات وأكثر من١٠٠٠٠ مورد خارجي يعملون في صيانة الأسطول الجوي لنورثويست[٣٩١]. يعمل كل مدرب مع نوع محدد من الطائرات مثل أير باس ٣٢٠ (Airbus 320). وتتم معظم البرامج التدريبية في إدارة التدريب من خلال المدربين في القاعات الدراسية، في حين تستخدم برامج التدريب الأخرى نظام المحاكاة أو يتم إجراؤها في طائرة حقيقية.

ومن خلال تتبع بيانات تدريب موظفي القسم والذي يسمح بتقييم التدريب، يمكن لقسم العمليات الفنية إثبات جدارته من خلال توضيح إسهام خدماته في عمل الخطوط

الجوية. فعلى سبيل المثال، قام قسم العمليات الفنية بخفض تكلفة تدريب الموظف الفني بمقدار ١٦٪ ورفع معدل رضا العملاء من خلال التدريب ورفع كذلك من إنتاجية التدريب وأقنــع الإدارة العليــا بتوفير موارد مالية للتدريب، كما حسّــن تقييمات مــا بعد الدورات التدريبية والمعرفة ومكاسب الأداء.

ولتحقيــق تلك النتائج، قام قســم التدريب على العمليــات الفنية بتطوير مؤشر جودة التدريــب (TQI)، وهذا المؤشر عبارة عن تطبيق حاســوبي يقوم بجمــع البيانات الخاصة بأداء قســم التدريــب والإنتاجية والميزانية والدورات، كما يســمح بإجــراء تحليل مفصل للبيانات. ويقوم مؤشر جودة التدريب بمتابعة جميع بيانات التدريب المتاح بالقســم من خلال تقســيمها إلى فئات خمس: الفعالية والكم ومعدلات الاستيعاب والأثر المادي والأثر التشغيلي. فعلى سبيل المثال، يتعلق تحصيل المعارف باختلاف معارف المتدربين قبل وبعد التدريب والتي يتم قياســها بواســطة اختبارات معينة. ويمكن أن يقدم هذا النظام تقارير أداء تتعلــق بالميزانيات والتكلفة اليومية للمتدرب إضافــة إلى التكاليف الأخرى للتدريب. كما تتعلق المقاييس التي يتم تجميعها بأهداف القســم وإستراتيجيته وأخيراً بالإستراتيجية الشــاملة لشركة نورثويســت آيرلاينز. كما أن الأســئلة التي كانت دائماً ما يتم طرحها قبل تطوير مؤشر جودة التدريب وكان من الصعب الحصول لها على إجابات أصبح من الســهل الإجابة عنها من خلال مؤشر جودة التدريب. ومن تلك الأســئلة: كيف يمكن تبرير تكلفة التدريب؟ وما هو الأثر التشغيلي للتدريب؟ وما هو مقدار التدريب الذي تلقاه الفنيون؟ ويمكن مقارنة الطلب على التدريب بحجم المســافرين وعدد طــرق الطيران لمعرفة العدد الصحيح للمدربين والأماكن المناســبة لهم لدعم احتياجات العمل. وتؤدي تلك التعديلات إلى زيادة رضا العملاء وينتج عنها رؤى إيجابية لعمليات التدريب.

معرفة مدى ملاءمة المخرجات:

إن معرفــة مدى ملاءمة المخرجات مســألة مهمــة في اختيار تلك النتائــج. أو بمعنى، هــل تعد هذه المخرجات هي أفضل النتائج التي بقياســها يمكن معرفة ما إذا كان برنامج التدريــب فعالاً؟ يجب أن تكون مخرجات التدريب المناســبة ذات صلة وموثوقة ومميزة وعملية[٣٩٢].

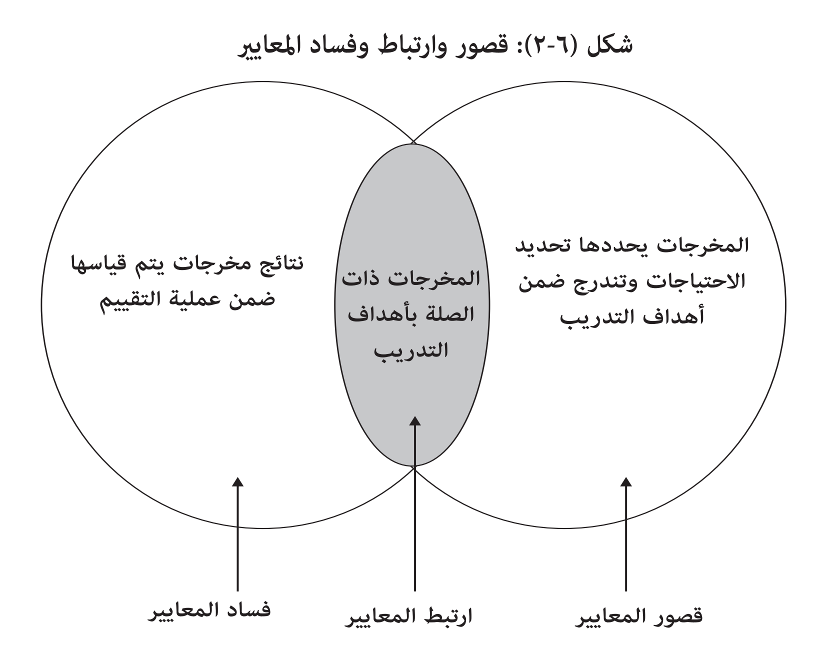
الارتباط:

تشـير خاصية ارتباط المعايـير إلى مدى ارتباط مخرجات التدريب بالقدرات المكتسـبة والتـي يتم التأكيد عليها في برنامج التدريب. ويجب أن تكون القدرات المكتسـبة اللازمة للنجـاح في برنامج التدريب هي القدرات نفسـها اللازمة للنجـاح في الوظيفة. كما يجب أن تكـون المخرجات التي يتم تجميعها في التدريب متشـابهة قـدر الإمكان مع ما تعلمه المتدربون في البرنامج. أو بعبارة أخرى، لابد أن تكون المخرجات مقاييس صحيحة للتدريب، ومن أسـاليب التأكد من مدى ارتباط المخرجات هو اختيـار المخرجات بناء على الأهداف التدريبيـة للبرنامج. وقد أشـار الفصل الرابـع إلى أن الأهداف التعليميـة تبين الإجراءات المتوقعة، والظروف التي فيها يقوم المتدرب بأداء مهامه ومستوى أو معيار الأداء.

يوضح الشـكل (٦-٢) حالتين قد تفتقر فيهما مخرجـات التدريب إلى خاصية الارتباط، ويشـير فسـاد المعايير إلى مدى قياس مخرجات التدريب للقدرات غير المناسـبة أو تأثرها بالظروف الدخيلة. فعلى سـبيل المثال، إذا تم استخدام تقييمات المديرين للأداء الوظيفي كإحدى مخرجات التدريب، فقد يحصل المتدربون على تقييمات أعلى عن أدائهم الوظيفي؛ لأن المديرين ببسـاطة يعرفون أنهم حضروا برنامج التدريب ويؤمنون بقيمة البرنامج ومن ثم يعطون تقييمات عالية لضمان أن يظهر التدريب بتأثيره الإيجابي على الأداء. وقد تفسد المعايـير أيضاً إذا كانت الظروف التي يتم قياس المخرجات فيها مختلفة عن بيئة التدريب. أو بعبارة أخرى، قد يطلب من المتدربين القيام بتطبيق قدراتهم المكتسبة باستخدام أجهزة وفي قيود زمنية معينة أو ظروف عمل مادية مختلفة عن تلك الموجودة في بيئة التدريب.

على سبيل المثال، قد يطلب من المتدربين أن يظهروا مهارات جدولة البيانات باستخدام نسـخة من برنامج الجدولة تكون أحدث من التي اسـتخدموها في برنامج التدريب. ولن يسـفر هذا عن أية تغيرات في مهارات الجدولة التي كانوا يتمتعون بها قبل البدء في تلقي التدريب، ففي هذه الحالة، قد لا يكون سوء التدريب هو السبب وراء انعدام أي تغيير في مهاراتهم الخاصة بإعداد جداول البيانات. فقد يكتسـب المتدربون المهارات اللازمة لإعداد جـداول البيانات، ولكن بيئة تقييمهم قد تختلف اختلافـاً جوهرياً عن البيئة التي حصلوا فيها على تدريبهم، لذلك لن يظهر أي تغيير في مستوى المهارات.

شكل (٦-٢): قصور وارتباط وفساد المعايير



قـد تكون المعايير أيضاً قاصرة. والمقصود بقصور المعيار هو العجز عن قياس مخرجات التدريب التي سبق التأكيد عليها ضمن أهداف التدريب. فعلى سبيل المثال، تؤكد أهداف برنامـج التدريـب مهارات إعداد جـداول البيانات عـلى ضرورة تحصيـل المتدربين لفهم الأوامر المتاحة بجدول البيانات (مثل أمر الحسـاب) وكذلك اسـتعمال جداول البيانات في حسـاب الإحصائيات باسـتعمال مجموعة البيانات المدخلة. لذلك، يكون تصميم التقييم الـذي يسـتخدم فقط مخرجات التدريـب كأن يكون اختبار المعرفة بأغـراض أوامر لوحة المفاتيح معيباً (دون المسـتوى) بعض الشيء، وذلك لأنّ ذلك التقييم لا يقيس النتائج التي سـبق وجودها في مخرجات التدريب (مثل اسـتخدام جداول البيانات في حساب الانحراف المتوسط والقياسي لمجموعة من البيانات).

الموثوقية:

يُقصـد بالموثوقيـة الدرجة التي يمكن قيـاس المخرجات عليها بشـكل ثابت مع مرور الزمن. فعلى سبيل المثال، يقوم المدرب بإعطاء موظفي أحد المطاعم اختباراً مكتوباً يقيس معرفتهم بمعايير السـلامة كي يتسـنى له تقييم برنامج تدريبي عن السلامة قد شاركوا فيه

بالفعل. يخضع الموظفون الحاضرون لبرنامج التدريب للاختبار مسبقاً (أي قبل التدريب) وبعده (أي عقب التدريب). يشمل الاختبار الموثوق على البنود التي لا يتغيّر معناها أو تفسيرها بتغيّر الزمن. ويمنح الاختبار الموثوق المدرب الثقة في أنّ أية تحسينات على اختبار ما بعد التدريب في ضوء نتائج مستويات ما قبل التدريب، ما هي إلا نتاج التعليم من خلال برنامج التدريب، وليس خصائص الاختبار (أي أنّ البنود تصبح أكثر فهماً في المرة الثانية) أو بيئة الاختبار (بمعنى أنّ يؤدي المتدربون على نحو أفضل خلال اختبار ما بعد التدريب لشعورهم بأنّ قاعة الدراسة كانت أكثر راحة وهدوءًا).

التمييز:

يُقصد بالتمييز مدى انعكاس الاختلافات الحقيقية على أداء المتدربين في المخرجات. فعلى سبيل المثال، يهدف الاختبار التحريري إلى قياس إلمام فنيي الكهرباء بالمبادئ المتعلقة بالكهرباء لا بد أن يكشف عن اختلافات في معرفة المتدربين بمبادئ الكهرباء. أي أنّه لابد أن يميّز الاختبار بناءً على معرفة المتدربين لمبادئ الكهرباء، (ثبت أن لدى الموظفين الذين سجّلوا درجات مرتفعة في الاختبار فهماً أفضل لمبادئ الكهرباء مقارنة بذوي الدرجات المنخفضة).

قابلية التطبيق العملي:

يُقصد بقابلية التطبيق العملي سهولة التحكم في مقاييس المخرجات، توضح الشركات سبباً واحداً لعدم الاشتمال على مخرجات التدريب والأداء والسلوك في تقييماتها لبرامج التدريب وهو صعوبة الشديدة في تجميعها. (يستهلك هذا الكثير من الوقت والطاقة مما يصرفها عن التركيز على النشاط التجاري). فعلى سبيل المثال، عند تقييم برنامج التدريب عن المبيعات، قد يكون من غير العملي مطالبة العملاء بتقييم سلوك البائع؛ لأن ذلك سيتطلب من العميل تخصيص وقت طويل (ومن المحتمل أن يقضي على علاقة البيع في المستقبل).

ممارسات التقييم:

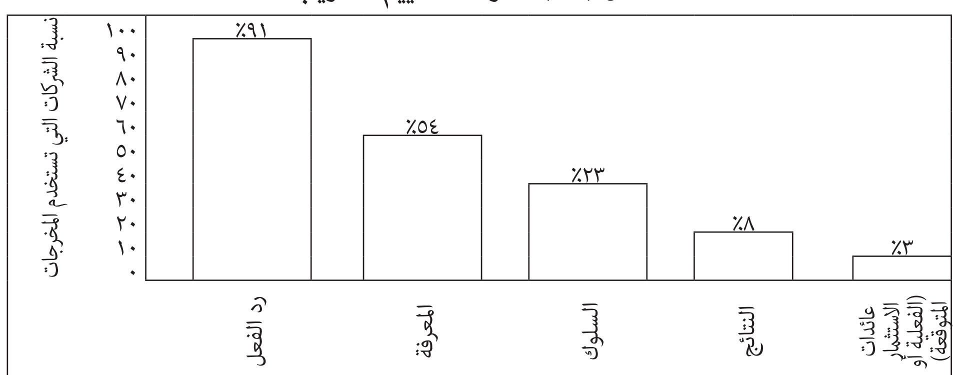
يبيّن الشكل (٦-٣) المخرجات المستخدمة في ممارسات تقييم التدريب. فتشير المسوح ممارسات التقييم التي تقوم بها الشركات إلى أنّ ردود الفعل (المخرجات الوجدانية) والمخرجات المعرفية هي أكثر المخرجات استخداماً في عملية تقييم التدريب[٣٩٣]. على الرغم من قلة استخدام المخرجات المعرفية والسلوكية ومخرجات النتائج، إلا أن البحوث تشير إلى

أن التدريــب قد يكون له أثر إيجابي عــلى تلك المخرجات[٣٩٤]، وعلينا أن نضع في الاعتبار أنّه بينما تجري معظم الشركات تقييمات لبرامج التدريب، إلا أن بعض المسوح تشير إلى أنّ نحو ٢٠ ٪ من الشركات تغفل القيام بذلك.

ما هي مخرجات التدريب الواجب جمعها؟

مــن خلال مناقشــتنا لمخرجات التقييم وممارســاته، قد يتولد انطبــاع خاطئ بأنّه من الضروري جمع كل مســتويات المخرجات الخمس مــن أجل تقييم برنامج التدريب. وعلى الرغم من أن تجميع كل مستويات المخرجات الخمسة يعد أمراً مثالياً، إلا أن أهداف برنامج التدريب تقرّر أياً من تلك المستويات يجب ربطه بإستراتيجية عمل أوسع نطاقاً كما ناقشنا في الفصل الثاني من هذا الكتاب.

الشكل (٦-٣) ممارسات تقييم التدريب



المخرجات

ملاحظة: الخاضعون لتلك الدراســة شركات شاركت في منتدى الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لتحديد معايير القياس.

المصدر:

B. Sugrue andR. Rivera، 2005 State of the Industry (Alexandria، VA: American Society for Training and Development، 2005): 15.

ويجب أن تقوم الشركات بجمع مقاييس المخرجات المتعلقة بالتدريب (المستوى الأول والثاني) وكذلك انتقال التدريب (المستوى الثالث أو الرابع أو الخامس).

ومن الأهمية بمكان إدراك عيوب اختيار قياس رد الفعل والمخرجات المعرفية فقط. كما يجب تذكر مناقشات التدريب السابقة (الفصل الرابع) وانتقال التدريب (الفصل الخامس). ويجب أن نتذكر أنه من أجل نجاح التدريب، فلابد من حدوثه وانتقاله. ويوضح الشكل (٦-٤) الأهداف المتعددة لبرامج التدريب وكذلك الآثار المترتبة على اختيار أدوات التقييم. فغالباً ما يكون لبرامج التدريب أهداف تتعلق بالتدريب ونقله. أو بعبارة أخرى، فإنها تهدف إلى اكتساب المتدربين المعلومات والمهارات المعرفية بالإضافة إلى إظهار استخدام المعارف أو الإستراتيجيات في سلوكياتهم أثناء العمل. ونتيجة لذلك، يجب على الشركات جمع مقاييس المخرجات المتعلقة بالتدريب ونقله.

تستخدم وظيفة التدريب لإرنست يونغ (Ernst Young) اختبارات المعرفة (المستوى الثاني) لجميع دورات التعليم الإلكتروني للشركة، والتي تشكل قرابة ٥٪ من التدريب[٣٩٥]، وتستخدم البرامج والدورات الجديدة نقل السلوكيات (المستوى الثالث) ونتائج العمل (المستوى الرابع). وبغض النظر عن البرنامج، يهتم رؤساء الشركة بما إذا كان المتدربون يشعرون بأن التدريب يعد استغلالاً جيداً لأوقاتهم وأموالهم وما إذا كانوا ينصحون غيرهم من الموظفين به (المستوى الأول). وتتبع وظيفة التدريب تلك المخرجات تلقائياً، ويستخدم المديرون التدريب والتطوير في تشجيع التغيرات الملحوظة في سلوك الموظفين والتي ستؤثر في نتائج العمل مثل رضا العملاء وانخفاض معدل تدوير الموظفين، وهو ما يقومون برصده أيضاً.

تجدر الإشارة إلى أن مقاييس المخرجات لا تتناسب بشكل تام مع بعضها، فمن المغري افتراض أن المتدربين الراضين عن التدريب يكتسبون معارف ومهارات أكثر وسيطبقونها في العمل مما يؤدي إلى تغيرات في السلوك ونتائج إيجابية للشركة. وعلى الرغم من ذلك، تدل البحوث على بساطة العلاقات بين ردود الأفعال والمهارات المعرفية والسلوك والنتائج[٣٩٦].

الشكل (٦-٤) أهداف برنامج التدريب والآثار المترتبة على التقييم

الهدف	
التدريب	**انتقال التدريب**
المخرجات	
ردود الأفعال: هل أحب المتدربون البرنامج؟	المهارات القائمة على السلوك: تقييم الأقران أو ملاحظة المديرين
هل تساعد البيئة المتدربين؟	
هل كانت المواد ذات قيمة؟	الوجدانية: دافعية المتدربين أو توجهات العمل
التدريب/ المهارات المعرفية: اختبارات تحريرية	النتائج: هل استفادت الشركة من خلال المبيعات والجودة والإنتاجية وتقليل معدل الحوادث والشكاوى؟
المعتمدة على المهارات السلوكية:	
الأداء وفقاً لنموذج عمل	الأداء وفقاً لأجهزة العمل

مـا أفضل وسـيلة لقيـاس مخرجات التدريـب؟ تعتمد الإجابة عن هذا السـؤال على مخرجات التدريب. فعلى سـبيل المثال، إذا ما حددت مخرجات التدريب النتائج المتعلقة بالعمـل مثل رفـع جودة خدمة العملاء أو جـودة المنتج، وجـب إدراج مخرجات النتائج في التقييـم. وكما يوضح الشـكل (٦-٤) قد تؤثر المخرجـات المعرفية أو ردود الأفعال على التدريـب. وتوفر نتائج ردود الأفعال معلومات تتعلق بمدى إعاقة المدرب أو المنشـآت أو بيئـة التدريب للعملية التدريبية، ويقيس التدريـب أو المخرجات المعرفية إتقان المتدربين لمحتوى التدريب بشـكل مباشر. ومع ذلك، لا تسـاعد ردود الأفعـال والمخرجات المعرفية في تحديـد مـدى تطبيق المتدربين للتدريـب في أعمالهم، ويجب أن يتضمـن التقييم قدر المستطاع السلوكيات أو النتائج المعتمدة على المهارات أو المخرجات الوجدانية لمعرفة مدى حدوث انتقال للتدريب – أو بعبارة أخرى، ما إذا كان التدريب قد أدى إلى تغير في السلوك أو المهـارات أو التوجهات أو ما إذا كان قد أثر تأثـيراً مباشراً في مقاييس الأهداف المتعلقة بفعالية الشركة (كالمبيعات على سبيل المثال).

مـا المدة التـي يجب فيها جمع المخرجـات بعد التدريب؟ ليس هنـاك معيار مقبول بالنسـبة إلى المدة التي يجب عندها جمع مخرجـات التدريب المختلفة، لكن عادة ما يتم تقييم ردود الأفعال بعد انتهاء التدريب مباشرة، وذلك في معظم الحالات[٣٩٧]. ويجب تقييم التدريب والسلوك والنتائج بعد انقضاء فترة كافية لتحديد ما إذا كان التدريب قد أثر على تلـك المخرجـات أم لا. ويتضح النقل الإيجابي للتدريب إذا حدث بجانب ملاحظة تغييرات إيجابية في الجوانب المهارية أو الوجدانية أو مخرجات التدريب. ولا يثبت انتقال التدريب إذا حدث مع عدم ملاحظة أية تغييرات في المخرجات السـلوكية أو الوجدانية أو مخرجات التدريب. ويظهر النقل السلبي للتدريب إذا حدث وكانت التغيرات في الجوانب المهارية أو الوجدانية أو مخرجات التدريب أقل منها قبل حدوثه. وتشـير نتائج دراسات التقييم التي أثبتـت عدم حدوث انتقال للتدريب أو حدوث انتقال سـلبي إلى ضرورة أن يقوم المدرب والمديـر بالتحقق من وجود بيئة جيدة للتدريب (بيئة توفر فرصا لتقديم التغذية الراجعة وفرصا للممارسـة) في برنامج التدريب وما إذا كان المتدربـون يتمتعون بدافعية للتدريب وقادرين عليه، وكذلك ما إذا كان قد تم إجراء تقييم دقيق لاحتياجات التدريب.

تصميمات التقييم:

يحدد تصميم تقييم التدريب مدى الثقة التي يمكن وضعها في النتائج، أو بعبارة أخرى مدى ثقة الشركة في مسـؤولية التدريب عن حدوث تغييرات في مخرجات التقييم أو فشله في التأثـير على المخرجات. وعلى الرغم من ذلك فـلا يوجد تصميم للتقييم يضمن خضوع نتائج التقييم تماماً للتدريب. فما يهدف إليه التقييم هو استخدام التصميم الأكثر دقة (مع مراعاة الظروف التي يتم فيها إجراء التقييم) وذلك لاستبعاد أي تفسيرات بديلة لنتائجه.

وتبدأ مناقشـة تصميمات التقييم بتحديد «التفسـيرات البديلة» التي يجب أن يسعى المقيّم للسيطرة عليها، ثم يتم مقارنة تصميمات التقييم المتنوعة، وأخيراً يناقش هذا الجزء الظـروف العملية التي يجب عـلى المدرب وضعها في الاعتبار عنـد اختيار تصميم التقييم المناسب.

مخاطر تهدد صحة التقييم: تفسيرات بديلة لنتائج التقييم:

يعرض الجدول (٦-٧) المخاطر التي تهدد صحة التقييم، وتشير تلك المخاطر إلى العوامل التي تدفع المقيم للتساؤل عن ١) مدى مصداقية نتائج الدراسة أو ٢) المدى الذي يمكن عنده تعميم نتائج التقييم على المجموعات الأخرى من المتدربين والمواقف[٣٩٨].

جدول (٦-٧) مخاطر تهدد صحة التقييم

مخاطر تهدد الصحة الداخلية	الوصف
الشركة	
التاريخ	وقوع الحدث، تغييرات في مخرجات التدريب.
الموظفون	
النضج	تحدث التغييرات في مخرجات التدريب نتيجة لنمو المتدرب الجسدي أو العاطفي.
الوفيات	انقطاع المشتركين عن الدراسة (كترك الشركة).
الفروق الأولية بين المجموعات	تختلف مجموعة التدريب عن مجموعة المقارنة في بعض الفروق الفردية التي تؤثر على المخرجات (كالمعارف والمهاراتوالقدرات والسلوكيات).
مقاييس المخرجات	
الاختبارات	تتم توعية المتدربين بضرورة الأداء الجيد في المقاييس التالية للاختبار
الأدوات	يتغير فهم المتدرب للمخرجات على مدار عملية التقييم
الرجوع إلى نقطة المنتصف	يتجه المتدربون الذين يحصلون على درجات مرتفعة ومنخفضة نحو نقطة المنتصف في مقاييس ما بعد التدريب
مخاطر تهدد الصحة الخارجية	الوصف

ردود الأفعال على الاختبارات التمهيدية	استخدام الاختبارات قبل التدريب يجعل المتدرب يولي اهتمامه بالمواد الموجودة في الاختبار.
ردود الأفعال على التقييم	تقييم المتدرب يدفعه إلى الاجتهاد خلال برنامج التدريب.
تفاعل الاختيار والتدريب	سمات المتدرب تؤثر في فعالية البرنامج.
تفاعل الطرق	يمكن تعميم نتائج المتدربين الذين تلقوا التدريب بطرق مختلفة على المتدربين الذين تلقوا التدريب نفسه بالترتيب نفسه.

المصدر:

T. D Cook، D. T. Campbell، and L. Peracchio، «Quasi- Experimentation، « in Handbook of Industrial and Organizational Psychology، 2d، ed، Vol. 1. Eds. M. D. Dunnette and L. M. Hough (Palo Alto، CA Consulting Psychologists Press، 1990): 491 -576.

ويشير مدى مصداقية نتائج الدراسات إلى الصحة الداخلية، وتتعلق التهديدات الداخلية لصحة التقييم بسمات الشركة (تاريخها) ووسائل تقييم النتائج (الأدواتوالاختبارات) وكذلك بالموظفين المدرجين في عملية التقييم (النضج والانحدار نحو نقطة المنتصف والوفاة والفروق الأولية في المجموعات). وقد تؤدي تلك السمات إلى حدوث استنتاجات خاطئة بالنسبة لمدى فعالية التدريب، ويجب أن تشتمل عملية التقييم على الصحة الداخلية، وذلك للتأكد أن مخرجات التقييم (لاسيما إذا كانت إيجابية) ترجع إلى برنامج التدريب وليس إلى أي عامل آخر. فعلى سبيل المثال، هناك مجموعة من المديرين الذين حضروا برنامجاً تدريبياً على مهارات التواصل. وفي وقت نفسه حضور البرنامج، تم الإعلان عن إعادة هيكلة الشركة. وبعد انتهاء البرنامج، أصبح المديرين أكثر قدرة على التواصل بشكل جيد وذلك لأنهم يخشون فقدان وظائفهم إذا لم يتمكنوا من التواصل بفعالية، وربما لم يكن قد حدث اكتساب معارف ومهارات من الدورة التدريبية!

كما يهتم المدربون أيضاً بمدى القدرة على تعميم نتائج الدراسة على المجموعات والمواقف الأخرى (أي إنهم يهتمون أيضاً بالصحة الخارجية للدراسة). وكما يوضح الجدول

(٦-٧)، فإن المخاطر الخارجية التي تهدد الصحة تتعلق بردود أفعال المشــاركين في الدراسة تجاه وجودهم في تلك الدراســة وأثار الأنواع المتعــددة للتدريب. ونظراً لأن التقييم نادراً ما يشــمل جميع الموظفين الذين يجتازون البرنامج (أو مــن الذين قد يخضعون للتدريب مســتقبلاً)، يرغب المدربون في أن يتمكنوا من القول بأن برنامج التدريب ســيكون فعالاً في المستقبل مع مجموعات مماثلة.

وسائل للسيطرة على المخاطر التي تهدد الصحة:

نظراً لرغبة المدربين في استخدام نتائج الدراسة التقييمية كأساس لتغيير برامج التدريب أو إظهــار عدم جدواه (كوســيلة للحصول على تمويل إضافي للتدريــب ممن يتحكمون في ميزانيتــه)، فمن المهــم تقليل المخاطر التي تهدد الصحة. وهنــاك ثلاث طرق لتقليل تلك المخاطر: اســتخدام الاختبــارات التمهيديــة والنهائية في تصميمات التقييــم بالإضافة إلى استخدام مجموعات المقارنة والتعيين العشوائي.

الاختبــارات التمهيديــة والنهائية تتمثل إحدى طرق تحســين الصحــة الداخلية لنتائج الدراســة في تأســيس خط بداية أو أداة للقياس قبل التدريب. ويمكن استخدام أداة أخرى للقيــاس بعد التدريب، وهو ما يشــار إليه بأدوات قياس أثــر التدريب. ويمكن أن توضح المقارنــة بين مقاييس المخرجات التي تمــت قبل التدريب وبعده مقدار تغير المتدربين كأثر لهذا التدريب.

استخدام مجموعات المقارنة:

يمكن تحســين الصحة الداخلية بواسطة اســتخدام مجموعة مقارنة أو مجموعة ضبط، وتشــير مجموعة المقارنة إلى مجموعة الموظفين الذين يشــتركون في الدراســة التقييمية إلا أنهم لا يحضرون الدورات التدريبية. ويمتلك موظفو تلك المجموعة ســمات شخصية تماثل سمات المتدربين (كالنوع والتعليم والعمر والوظيفة ومستوى المهارات). ويساعد استخدام مجموعــة المقارنــة في تقييم التدريب على اســتبعاد احتمالات أن تكــون التغييرات نتيجة لعوامل أخرى بخلاف التدريب. ويشــير تأثير هاوثــورن Hawthorne effect إلى موظفي الدراســة التقييمية الذين يعملون بمســتوى عــال نظراً لما يتلقونه من اهتمام. ويســاعد

اســتخدام مجموعة المقارنة في توضيح أن أي آثار ملحوظة ترجع إلى التدريب بشكل خاص وليس لما يتلقاه المتدربون من اهتمام. كما يساعد في ضبط آثار تاريخ الشركة والاختبارات وأدوات الاختبــار والنضــج، وذلك نظراً لأن كلاً من مجموعة المقارنــة ومجموعة التدريب يعامــلان بمســاواة، كما أنهــم يتلقون أدوات القياس نفســها ولديهم الوقت نفســه اللازم للتطوير.

على سبيل المثال، عند تقييم برنامج تدريب عن السلامة، يتم قياس سلوكيات السلامة لكل من المتدربين ومجموعة المقارنة قبل وبعد انتهاء التدريب. فإذا تحســن مســتوى سلوكيات السلامة لمجموعة التدريب عن مستواهم قبل التدريب في حين ظل مستوى مجموعة المقارنة متشــابهاً نســبياً قبل التدريب وبعده، يكون الاستنتاج المنطقي هنا هو أن الفروق الملحوظة في سلوكيات السلامة ترجع إلى التدريب وليس إلى أي عامل آخر، مثل الاهتمام الموجه إلى كل من المتدربين ومجموعة المقارنة من خلال دعوتهم للمشاركة في الدراسة.

التعيين العشوائي:

يشــير التعيين العشــوائي إلى تعيين الموظفين بمجموعة التدريــب أو مجموعة المقارنة على أســاس الصدفة. أي، أنه يتم تعيين الموظفين في الــدورة التدريبية دون اعتبار الفروق الفردية (كالقدرات والدافعية) أو الخبرات الســابقة، ويساعد التعيين العشوائي على ضمان أن المتدربين متشــابهون في الفــروق الفردية كالعمر والنوع والقــدرات والدافعية. ونظراً لاســتحالة تحديد وقياس جميع الســمات الفردية التي قد تؤثر في مقاييس المخرجات، فإن التعيين العشوائي يساعد على ضمان توزيع تلك السمات بشكل عادل بين مجموعة المقارنة ومجموعة التدريب. كما يســاعد التعيين العشــوائي على تقليل الآثــار المترتبة على تسرب الموظفين عن الدراســة (الوفاة) والاختلافات بين مجموعــة التدريب ومجموعة المقارنة في القدرات أو المعارف أو المهارات أو السمات الشخصية الأخرى.

علينا أن ننتبه إلى أن التعيين العشوائي غير عملي في أغلب الأحيان، حيث ترغب الشركات في تدريب الموظفين الذين هم في حاجة إلى التدريب، لكنها قد لا ترغب في توفير مجموعة مقارنة. ويتمثل أحد حلول تلك المشــكلة في تحديد العوامل التي تختلف فيها مجموعات

التدريـــب والمقارنة وضبط تلك العوامل في تحليل البيانـــات (وهي خطوة إحصائية تعرف بتحليـــل التباين)، في حين تتمثل الطريقة الأخرى في تحديد ســـمات المتدربين بعد تعيينهم وضمان أن مجموعة المقارنة تشتمل على موظفين يحملون سمات متشابهة.

أنواع تصميمات التقييم:

يمكن استخدام عدد من التصميمات المختلفة لتقييم برامج التدريب[٣٩٩]، ويقارن الجدول (٦-٨) بين تلك التصميمات بناء على المشـــتركين (المتدربين ومجموعة المقارنة) ووقت جمع النتائـــج (قبل التدريـــب وبعده) والتكاليف والوقت الذي تســـتغرقه عملية التقييم ومدى تمكـــن التصميم التقييمي من اســـتبعاد التفســـيرات البديلة للنتائـــج. وكما يوضح الجدول (٦-٨)، تختلـــف تصميـــمات البحوث وفقاً لما إذا كانت تتضمـــن أدوات لقياس النتائج قبل التدريـــب وبعده ومجموعـــة مقارنة. وبوجه عام، فإن التصميمات التي تســـتخدم أدوات لقيـــاس النتائج قبل التدريب وبعـــده وتتضمن مجموعة مقارنة تقلل من احتمال أن تكون العوامل البديلة (بخلاف التدريب نفســـه) مسؤولة عن مخرجات التقييم. ويعزز ذلك ثقة المدرب في اســـتخدام النتائج لاتخاذ القرارات، ومما لا شك فيه أن المبادلة تعني أن عمليات التقييم التي تستخدم تلك التصميمات أكثر تكلفة وتستغرق وقتاً أطول من العمليات التي لا تستخدم أدوات لقياس النتائج قبل التدريب وبعده أو مجموعات مقارنة.

تصميم الاختبارات النهائية فقط:

يشـــير تصميم الاختبارات النهائية فقط إلى تصميم تقييمي يتم فيه جمع نتائج ما بعد التدريـــب فقـــط، ويمكن تعزيز هذا التصميـــم من خلال إضافة مجموعة مقارنة (تســـاعد على اســـتبعاد التفســـيرات البديلة للتغيير). ويكون هذا التصميم مناسباً عندما يُتوقع من المتدربين (ومجموعة المقارنة إذا ما تم اســـتخدام أيهما) أن يمتلكوا مستويات متشابهة من المعارف أو الســـلوكيات أو النتائج (كنفس عدد المبيعات أو الدراية المتساوية بكيفية إنهاء عملية البيع) قبل التدريب.

يجـــب علينا معرفـــة تصميم التقييم الذي اســـتخدمته مايو كلينيـــك (Mayo Clinic) للمقارنة بـــين طريقتين لتقديم تدريب للمديرين الجـــدد[٤٠٠]، وتعد مايو كلينك واحدة من أبرز مراكز التعليم والبحث الطبي في العالم.

جدول (٦-٨) مقارنة تصميمات التقييم

		المقاييس				
التصميم	**المجموعات**	**قبل التدريب**	**بعد التدريب**	**التكلفة**	**الوقت**	**مدى القوة**
الاختبارات النهائية فقط	المتدربين	لا يوجد	يوجد	منخفضة	منخفضة	منخفضة
الاختبارات التمهيدية والنهائية	المتدربين	يوجد	يوجد	منخفضة	منخفضة	متوسطة
الاختبارات نهائية فقط مع مجموعة المقارنة	المتدربين ومجموعة المقارنة	لا يوجد	يوجد	متوسطة	متوسطة	متوسطة
الاختبارات التمهيدية والنهائية مع مجموعة المقارنة	المتدربين ومجموعة المقارنة	يوجد	يوجد	متوسطة	متوسطة	مرتفعة
السلاسل الزمنية	المتدربين	يوجد	يوجد العديد	متوسطة	متوسطة	متوسطة
السلاسل الزمنية مع مجموعة المقارنة والإبطال	المتدربين ومجموعة المقارنة	يوجد	يوجد العديد	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة
المجموعات الأربعة لسولومون	مجموعة المتدربين أ	يوجد	يوجد	مرتفعة	مرتفعه	مرتفعة
	مجموعة المتدربين ب	لا يوجد	يوجد			
	مجموعة المقارنة أ	يوجد	يوجد			
	مجموعة المقارنة ب	لا يوجد	يوجد			

ومــن عهد قريب، خضعــت مايو لعملية نمو كبيرة حيث تم إضافة مستشــفى وعيادة جديــدة إليها في منطقة فونيكس (علماً أن مايو كلينك تقع في روشســتر بمينيســوتا). وفي عملية التقييم، تم نقل الموظفين الذين لم يكونوا على اســتعداد تام لشغل مناصب إدارية، مــما أدى إلى زيادة مســتوى عدم رضا الموظفين وارتفاع معــدل تدوير الموظفين. وبعد أن أشــار تحديد الاحتياجات إلى أن سبب تسرب الموظفين هو عدم رضاهم عن الإدارة، قررت مايو كلينك تدشــين برنامج تدريبي جديد يهدف إلى مساعدة المديرين الجدد على تحسين مهاراتهــم. وكان هناك بعض المناقشــات حول ما إذا كان ســيتم التدريب بشــكل أفضل في قاعــة دراســية أو على انفراد مع المــدرب. ونظراً لارتفاع تكلفــة اعتماد فكرة التدريب الخاص بدلاً من التدريب في القاعات الدراســية، قررت مايو عمل تقييم باستخدام تصميم الاختبــارات النهائيــة لمجموعة المقارنة. وقبل تدريب جميــع المديرين، عقدت مايو ثلاث جلســات تدريبيــة. ولا تتضمن الجلســة الواحدة أكــثر من ٧٥ مديراً. وكان يتم تقســيم المديرين داخل كل جلسة إلى ثلاث مجموعات: مجموعة تلقت تدريباً في قاعة دراسية لمدة أربعــة أيام ومجموعة أخرى تلقت تدريباً خاصاً مــع مدرب كل فرد على حده، ومجموعة ثالثــة لم تتلقى تدريبــاً على الإطلاق (مجموعة المقارنة). وقامــت مايو بتجميع معلومات حــول ردود الأفعال تجاه البرنامج (وهل أحب المتدربــين البرنامج) وعملية التعلم وانتقال التدريب ومخرجات النتائج. ولم يجد التقييم أية اختلافات ملحوظة بالنســبة إلى التدريب الخــاص مقارنــة بالتدريب داخل القاعات الدراســية أو عدم تلقــي تدريب على الإطلاق. ونتيجة لذلك، قررت مايو الاعتماد على الدورات داخل القاعات الدراسية للمديرين الجدد والتفكير في التدريب الخاص في حالات توظيف المديرين التي ترتبط بأمور عاجلة وهامة.

الاختبارات التمهيدية والنهائية:

يشــير تصميم الاختبارات التمهيدية والنهائية إلى تصميــم تقييمي يتم فيه جمع نتائج اختبارات ما قبل التدريب وما بعده. فلا وجود لما يســمى بمجموعة المقارنة. إلا أن عدم وجــود مجموعة المقارنة يؤدي إلى صعوبة اســتبعاد آثار ظروف العمل أو العوامل الأخرى مثل تفســيرات التغيير. وغالباً ما يســتخدم هذا التصميم من قبل الشركات التي ترغب في تقييــم البرنامج التدريبي إلا أنها غير راضية لاســتبعاد موظفين محددين أو التي تهدف إلى تدريب مجموعة صغيرة من الموظفين.

الاختبارات التمهيدية والنهائية مع مجموعة المقارنة:

يشير مفهوم الاختبارات التمهيدية إلى تصميم تقييم يتضمن كلا من المتدربين ومجموعة المقارنة على حد سواء، حيث يتم جمع مقاييس مخرجات ما قبل التدريب وما بعده لكلتا المجموعتـين. وإذا كانت نسـبة تقدم مجموعة التدريب أعلى مـن مجموعة المقارنة، فإن هذا يعد دليلا على أن التدريب هو سبب هذا التغيير. وهذا النوع من التصميم يتحكم في أغلب المخاطر التي تهدد الصلاحية.

يعـرض الجدول (٦-٩) مثـالا على تصميم الاختبـارات التمهيديـة والنهائية لمجموعة المقارنة. ويتضمن هذا التقييم تحديد العلاقة بين ثلاثة حالات والتدريب والرضا واستخدام مهارات الحاسب[٤٠١]. وتتمثل الحالات الثلاث تلك (أو أنواع التدريب على الحاسب) في تمثيل السلوك والدراسة الذاتية والمحاضرة. كما تضمنت الدراسة أيضا مجموعة مقارنة، وتتضمن تمثيل السـلوك مشـاهدة مقاطع فيديو تعرض نماذج لأداء السـلوكيات الرئيسة الضرورية لإتمام مهمة ما. وفي تلك الحالة، كانت المهمة عبارة عن عمليات ما تتم على الحاسب الآلي. (وسوف تتم مناقشة تمثيل السلوك بالتفصيل في الفصل السابع).

وتضـم كل حالة أربعين متدرباً، كما تتضمن أدوات قيـاس التدريب اختباراً مكوناً من ١١ عنصراً تم تصميمه لقياس المعلومات التي يجب على المتدربين معرفتها لتشـغيل نظام الحاسب الآلي (على سـبيل المثال هل إعادة ضبط الحاسب تدمر جميع البيانات الموجودة على القرص؟). كما تم قياس مدى فهم المتدربين لتعليمات الحاسـب الآلي من خلال عرض مجموعة من السيناريوهات على شاشات الحاسب وسؤالهم عما سيظهر على الشاشة.

جدول (٦-٩) مثال على تصميم الاختبارات التمهيدية والنهائية لمجموعة المقارنة

	قبل التدريب	أثناء التدريب	بعد التدريب مرحلة أولى	بعد التدريب مرحلة ثانية
محاضرة	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
دراسة ذاتية	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
تمثيل السلوك	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
مجموعة المقارنة	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد

المصدر:

S. J. Simon and J. M. Werner، «Computer Training through Behavior Modeling، Self-Paced، and Instructional Approaches: A Field Experiment، « Journal of Applied Psychology 81 (1996): 648 – 59.

كـما تم قياس مـدى تمكن المتدربين من اسـتخدام مهارات الحاسـب الآلي (مخرجات التدريب القائمة على المهارات) من خلال مطالبة المتدربين بإتمام سـتة مهام على الحاسـب (كتغيـير الفهـرس). ويتم قياس مدى الرضا عن البرنامـج وردود الأفعال تجاه البرنامج من خلال ست عناصر (مثلاً، أن توصي آخرين بهذا البرنامج).

وكـما عرضنا في الجدول (٦-٩)، تم جمع أدوات قياس التدريب والمهارات من المتدربين قبـل حضور البرنامج (قبل التدريـب). كما تم جمعها بعد انتهـاء التدريب مباشرة (بعد التدريـب، مرحلة أولى) ثم بعد أربعة أسـابيع من انتهـاء التدريب (بعد التدريب، مرحلة ثانية)، كما تم جمع مدى الرضا بعد انتهاء التدريب على الفور.

ويسـاعد جمع نتائج المرحلة الثانية بعد التدريـب في تحديد مدى حدوث انتقال لأثر التدريب والاحتفاظ بالمعلومات والمهارات، أي أن المتدربين تمكنوا من التدريب واكتسـاب المهـارات المتعلقـة بالبرنامج بعد انتهاء التدريب على الفور. ويسـاعد جمع نتائج ما بعد التدريب بأربعة أسـابيع عـلى تقديم معلومات حول مدى تمكـن المتدربين من الاحتفاظ بالمعلومات والمهارات.

وقد تم اسـتخدام خطـوات إحصائية تعـرف بتحليل التباين والتباين المشـترك، وذلك للكشـف عن الاختلافـات بين نتائج ما قبل التدريب وما بعده لـكل حالة. كما تم تحليل الفروق بين حالات التدريب ومجموعة المقارنة. وتحدد تلك الإجراءات ما إذا كانت الفروق بـين المجموعات كبـيرة، وذلك للتأكد مما إذا كانت تلك الفـروق نتيجة للتدريب بدلاً من التأرجح العرضي في درجات المتدربين في تلك الاختبارات.

السلاسل الزمنية:

وتشـير السلاسل الزمنية إلى تصميم تقييم يتم فيه جمع مخرجات التدريب على فترات دوريـة قبـل التدريب وبعده. (جديـر بالذكر هنا أنه يتم جمع مخرجـات التدريب مرة

واحـــدة بعد انتهاء التدريـــب، وربما مرة واحدة أيضاً قبل بدئه، وذلك في تصميمات التقييم الأخـــرى التي تمت مناقشـــتها في هذا الفصل). ويمكن تعزيز قـــوة هذا التصميم من خلال اســـتخدام مفهوم الإبطال، والذي يشـــير إلى الفترة الزمنية التي لا يتلقى فيها المتدربون أي تدخلات من جانب التدريب، كما يمكن اســـتخدام مجموعة المقارنة مع تصميم السلاســـل الزمنية. وتتمثل إحدى مميزات هذا التصميم في أنه يسمح بتحليل مدى استقرار مخرجات التدريب بمرور الوقت. في حين تتمثل الميزة الأخرى في أن استخدام كل من عملية الإبطال ومجموعة المقارنة يساعد على استبعاد التفسيرات البديلة لنتائج عملية التقييم. وغالباً ما يتم استخدام تصميم السلاسل الزمنية لتقييم برامج التدريب التي تركز على النتائج السهلة الملاحظة (مثل معدلات الحوادث والإنتاجية والغياب) التي تختلف مع مرور الوقت.

ويعرض الجدول (٦-١٠) تصميم السلاسل الزمنية الذي تم استخدامه لتقييم مدى تمكن الدورة التدريبية من تحســـين عدد من سلوكيات العمل الآمنة في منشأة تصنيع المواد الغذائيـــة[٤٠٢]. حيث كانت تلك المنشـــأة تعاني من معدلات حوادث متســـاوية مع معدلات حوادث التعديـــن، الذي يعد أكثر مجالات العمل خطورة، وقام الموظفون بســـلوكيات غير آمنة كوضع أيديهم في سيور ناقلة لمنع انحشارها (مما أدى إلى سحق أطرافهم).

جدول (٦-١٠) مثال على تصميم السلاسل الزمنية

نسبة السلوكيات الآمنة التي قام بها الموظفون في قسمين من منشأة تصنيع مواد غذائية خلال خمسة وعشرين أسبوعاً

نسبة الأحداث التي تم أداؤها بأمان

خط أساس

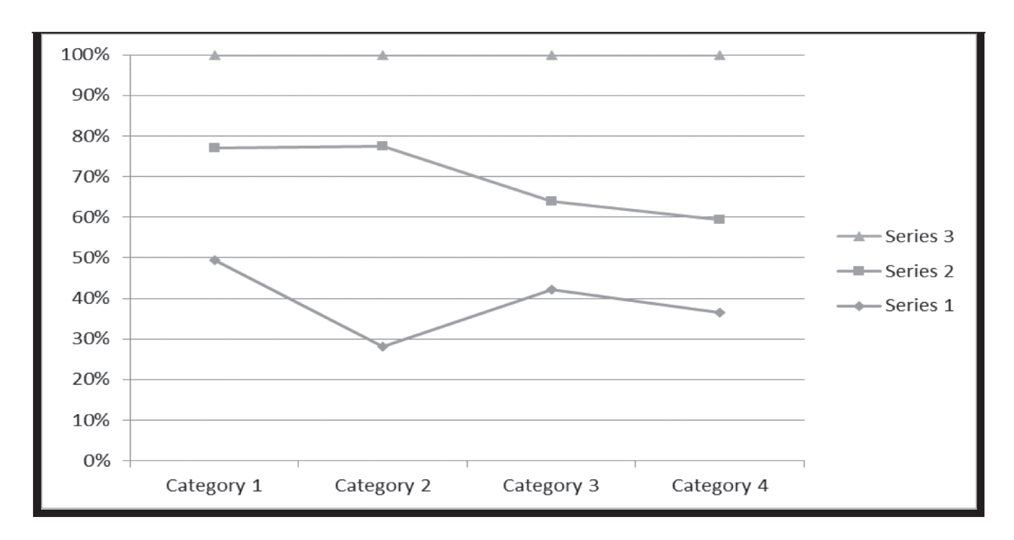
قسم التغليف

التدخل

الإبطال

قسم التصنيع

جلسات الملاحظة



ولتحســين معدل الأمان، قامت الشركة بتطوير برنامج تدريب يوضح السلوكيات الآمنة للموظفين ويزودهم بحوافز على تلك الســلوكيات ويشــجعهم على مراقبة سلوكهم. وقد تضمن التصميم مجموعة مقارنة (في قســم التصنيع) ومجموعة مُدربة (في قسم التغليف) وذلك لتقييم البرنامج. ويعد قســم التصنيع مســؤولاً عن قياس ومــزج المكونات وإعداد العجين ووضعه في الفرن وإخراجه منه عند الانتهاء من طبخه ثم تغليف المنتج النهائي. في حين يعد قســم التغليف مسؤولاً عن تعبئة وختم ووضع الملصقات على الغلاف وتكديسها على زلاقات للشحن، وتضمنت المخرجات ملاحظة سلوكيات العمل الآمنة، وقد تم تسجيل تلك الملاحظات على مدار خمسة وعشرين أسبوعاً.

يوضح الخط الأســاسي النســبة المئوية للممارســات الآمنة قبل تقديم الدورة التدريبية الخاص بالســلامة. وقد تم تقديم الدورة التدريبية الخاصة بزيادة عدد الســلوكيات الآمنة بعد قرابة خمسة أسابيع (أي بعد ٢٠ جلسة ملاحظة) في قسم التغليف وعشرة أسابيع (أي بعد خمســين جلسة ملاحظة) في قســم التصنيع. وتم سحب التدريب من أقسام التغليف والتصنيــع بعد قرابة ٦٢ جلســة ملاحظة. وقد أدى ذلك إلى انخفاض معدل الســلوكيات الآمنــة في العمل (عن مســتوياتها قبل التدريب). وكما هو موضح، فإن عدد الســلوكيات الآمنة الملحوظة تنوعت عــلى مدار فترة الملاحظة لكلتا المجموعتين، ورغم ذلك، فقد تزايد عــدد الســلوكيات الآمنة بعد انتهاء الدورة التدريبية بالنســبة للمجموعة المدربة (قســم

التغليف). في حين ظل مستوى الممارسات الآمنة ثابتاً على مدار فترة الملاحظة (ارجع إلى فترة التداخلات). وعند تلقي قسم التصنيع التدريب (خلال عشرة أسابيع أو بعد خمسين جلسة ملاحظة)، تمت ملاحظة زيادة مماثلة في نسبة السلوكيات الآمنة.

المجموعات الأربع لسولومون Solomon:

يجمع هذا التصميم بين تصميم الاختبارات التمهيدية والنهائية لمجموعة التدريب وتصميم الاختبارات النهائية فقط للمجموعة الضابطة، إذ حيث يتم تقييم مجموعة المقارنة ومجموعة التدريب في هذا التصميم وفقاً لمخرجاتهم قبل وبعد انتهاء التدريب، في حين يتم تقييم مجموعة تدريب ومجموعة ضابطة أخرى بعد انتهاء التدريب فقط. ويستطيع هذا التصميم التغلب على معظم التهديدات التي تواجه الصحة الداخلية والخارجية.

يوضح الجدول (٦-١١) تطبيقاً لتصميم سولومون للمجموعات الأربع، وتم استخدام هذا التصميم لإجراء مقارنة بين آثار التدريب وفقاً للتعليم المتكامل والتدريب التقليدي (القائم على المحاضرات) على تخطيط موارد التصنيع. ويعد تخطيط موارد التصنيع هذا أحد وسائل التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل الفعال في استخدام جميع موارد شركة التصنيع[٤٠٣]. ويختلف التدريب القائم على التعليم المتكامل عن التدريب التقليدي في العديد من الجوانب، وتبدأ جلسات التعليم المتكامل بمجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تهيئة بيئة إيجابية مريحة للتدريب. وقد تم سؤال المتدربين عما يعني تخطيط موارد التصنيع بالنسبة إليهم وأجريت محاولات لإعادة التأكيد على معتقداتهم وتوحيد المتدربين حول فهم مشترك لتخطيط موارد التصنيع. وقدم المتدربون مواد تدريبية وشاركوا في المناقشات الجماعية والألعاب والقصص والشعر وجميع الأنشطة المتصلة بعمليات التصنيع.

نظراً لاهتمام الشركة بآثار التعليم المتكامل المتصل بالتدريب التقليدي، تم استخدام المجموعات التي تلقت تدريباً تقليدياً كمجموعة مقارنة (بدلاً من المجموعات التي لم تتلق تدريباً). كما تم استخدام اختبار تخطيط موارد التصنيع (اختبار معارف) وقياس ردود الأفعال للتعرف على المخرجات. وقد اكتشفت الدراسة أن المشتركين في مجموعات التدريب المعتمدة على التعليم المتكامل حصلوا على قدر أقل من التدريب مما حصل عليه المشتركون

في مجموعات التدريب التقليدي، ورغم ذلك، فقد كانت ردود أفعال المشـتركين في مجموعة التعليم المتكامل أكثر إيجابية من ردود أفعال المشتركين في برنامج التدريب التقليدي.

أشياء يجب وضعها في الاعتبار عند اختيار التصميم التقييمي:

بدايـة ليس هناك تصميم تقييمي مناسـب؛ إذ حيث يجب اختيـار التصميم التقييمي القائـم على تقييم العوامل الموضحة في الجدول (٦-١٢). وهناك عدة أسـباب تجعل عدم وجـود تصميم تقييمي أو وجـود التصميم التقييمي الأقل دقة أكـثر ملاءمة من التصميم الأكثر دقة الذي يتضمن مجموعة مقارنة أو تعييناً عشـوائياً أو اختبارات تمهيدية ونهائية. أولاً، قـد لا يرغب المديرون والمدربون في تخصيص الوقت والجهد اللازمين لجمع مخرجات التدريـب. ثانياً، قد يفتقر المديرون أو المدربون إلى الخبرة اللازمة لإجراء دراسـة تقييمية. ثالثـاً، قـد تنظر الشركة إلى التدريب كاسـتثمار لا تتوقع الحصول عـلى عائد منه. ويجب التفكـير في تصميم تقييمـي أكثر دقة (كتصميم الاختبارات التمهيديـة والنهائية لمجموعة المقارنة) إذا ما تحققت أي من الشروط التالية[٤٠٤]:

١. إذا كان من الممكن استخدام مخرجات التقييم لتغيير البرنامج.

٢. إذا كان برنامج التدريب متواصلاً ويحتمل أن يكون ذا تأثير هام في (الموظفين أو العملاء).

٣. إذا تضمن برنامج التدريب العديد من القاعات الدراسية وعدداً كبيراً من المتدربين.

٤. إذا اسـتندت مبررات تكلفة التدريب إلى مـؤشرات رقمية (وهنا يكون لدى الشركة توجه قوي تجاه عملية التقييم).

٥. إذا امتلـك المدربـون أو الموظفون الآخـرون في الشركة الخبرة اللازمـة (أو الميزانية اللازمـة لشراء الخبرة مـن خارج الشركـة) لتصميم وتقييم البيانـات التي جمعتها الدراسة التقييمية.

٦. إذا أدت تكلفة التدريب إلى وجود حاجة إلى إثبات مدى جدوى التدريب.

٧. إذا كان هناك وقت كافٍ لإجراء التقييم. وهنا، ليس هناك حاجة فورية للمعلومات الخاصة بفعالية التدريب.

٨. إذا كان هناك فائدة ما من قياس مدى التغيير (في المعارف أو السلوكيات أو المهارات إلخ) عن مستويات ما قبل التدريب أو عند مقارنة برنامجين مختلفين أو أكثر.

جدول (٦-١١) مثال على تصميم المجموعات الأربعة لسولومون

	الاختبار التمهيدي	التدريب	الاختبار النهائي
مجموعة ١	يوجد	تدريب قائم على التعليم المتكامل	يوجد
مجموعة ٢	يوجد	تدريب تقليدي	يوجد
مجموعة ٣	يوجد	تدريب قائم على التعليم المتكامل	لا يوجد
مجموعة ٤	يوجد	تدريب تقليدي	لا يوجد

المصدر:

R. E. Bretz and R. E. Thompsett، «Comparing Traditional and Integrative Learning Methods in Organizational Training Programs، « Journal of Applied Psychology 77 (1992): 941 -51.

جدول (٦-١٢) العوامل التي تؤثر على نوع التصميم التقييمي

العامل	كيف يؤثر هذا العامل على نوع التصميم التقييمي
تغير الأهمية المحتملة	هل يمكن تعديل البرنامج؟ هل التدريب غير الفعال يؤثر في خدمة العملاء أو مستوى السلامة أو تطوير المنتج أو العلاقات بين الموظفين؟
المدى	كم عدد المتدربين المشتركين في البرنامج؟
الغرض من التدريب	هل يهدف التدريب لاكتساب مهارات ومعارف معينة أو تحقيق نتائج معينة أم الاثنين معاً؟
ثقافة المنظمة	هل توضيح النتائج يعد جزءاً من قواعد الشركة وتوقعاتها؟
الخبرة	هل يمكن تحليل الدراسة المعقدة؟
التكلفة	هل التقييم مرتفع التكلفة؟
الإطار الزمني	متى تكون المعلومات ضرورية؟

المصدر:

S. I. Tannenbaum and S. B. Woods، «Determining a Strategy for Evaluating Training Operating within Organizational Constraints، « Human Resource Planning 15 (1992):63-81.

على سـبيل المثال، إذا كانت الشركة مهتمة بتحديد مدى تغير مهارات تواصل الموظفين نتيجـة للبرنامج التدريبي، يجب هنا اسـتخدام تصميـم الاختبارات التمهيديـة والنهائية لمجموعـة المقارنة. كما يجب أن يتم تعيين المتدربين عشـوائياً في الـدورة التدريبية أو في المجموعـة المقارنة. وتوفر سـمات التصميم التقييمي هذا درجـة عالية من الثقة بأن أي تغـير في مهـارات التواصل كان نتيجة للمشـاركة في برنامج التدريـب[٤٠٥]، ويعد هذا النوع مـن التصميـم التقييمي ضرورياً إذا ما أرادت الشركة المقارنـة بين فعالية اثنين من البرامج التدريبية.

ويعـد التصميم التقييمي الخالي من الاختبـارات التمهيدية أو مجموعات المقارنة أكثر ملاءمة في الحالات التي تكون فيها الشركة مهتمة بتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق مستوى معين من الأداء المنشـود. (فعلى سـبيل المثال، هل أصبح الموظفون المشتركون في التدريب قادرين على توصيل أفكارهم بشـكل ملائم؟) ففي هذه الحالات، لا تهتم الشركات بمعرفة مدى حدوث التغيير بل تهتم بما إذا كان المتدربون قد حققوا مستوى معيناً من الكفاءة.

وتوضـح إحدى إسـتراتيجيات تقييم الـدورة التدريبية المقدمة إلى خـبراء الضرائب في إحدى الـشركات كيف تؤثر في قواعد الشركة الخاصة بالتقييـم والغرض من التدريب على نوع التصميم التقييمي الذي يتم اختياره[٤٠٦]. وتعد شركة المحاسـبة التدريب أحد الوسائل الفعالـة لتطوير الموارد البشريـة. ويتوقع من التدريب تقديم عائد جيد على الاسـتثمار، وقد اسـتخدمت الشركة مزيجاً من المعايير الوجدانية والمعرفية والسلوكية والنتائج لتقييم دورة مدتها خمسـة أسابيع تهدف إلى إعداد محترفي الضرائب لفهم قانون الضرائب المحلي والخاص بالولاية، وتضمنت الدورة أسـبوعين من الدراسـة الذاتية وثلاثة أسابيع من العمل داخل القاعات الدراسية. كما تم استخدام تصميم الاختبارات التمهيدية والنهائية لمجموعة المقارنـة. وقبل أن يبدأ المتدربون الـدورة، تم اختبارهـم لتحديد مـدى معرفتهم بقوانين الضرائـب المحلية والخاصـة بالولاية، كما أتموا مسـحاً كان يهدف إلى تقييـم مدى ثقتهم في أنفسـهم لإعداد الإقـرارات الضريبية الدقيقة. كما قام المقيّمون بتحديد سـاعات عمل المتدربين (المحاسبين) المتعلقة بحساب الإقرارات الضريبية المحلية والخاصة بالولاية والعائد الناتج من هذا النشـاط. وبعد انتهاء الدورة، حدد المقيمون أيضاً سـاعات عمل المتدربين

وقاموا بعمل مســح لتقييم مدى ثقة المتدربين في أنفســهم. وقد أشارت مخرجات التقييم إلى أن المحاســبين قد قضوا مزيداً من الوقت في القيام بالأعمال المتعلقة بالضرائب المحلية والخاصة بالولاية عما كانوا قبل التدريب، كما أنتج المحاسبون المدرَّبون المزيد من العائدات المتعلقــة بأعمال الضرائب المحليــة والخاصة بالولاية أكثر مما ينتجه المحاســبون الذين لم يتلقوا تدريباً بعد (مجموعة المقارنة). وقد كان هناك تطور ملحوظ في ثقة المحاسبين بعد انتهاء التدريب، وكانوا أكثر رغبة في تعزيز خبراتهم في الإعدادات المتعلقة بالضرائب المحلية والخاصة بالولاية. وأخيراً، وبعد خمســة عشر شهراً، فاق العائد الذي حصلت عليه الشركة الميزانية التي كانت مخصصة للتدريب، وبلغ متوســط نسبة الزيادة في الإيرادات الضريبية للمحاسبين أكثر من ١٠٪.

تحديد العائد على الاستثمار:

يعــد العائد على الاســتثمار أحد مخرجات التدريب الهامــة، ويناقش هذا الجزء كيفية حســاب هذا العائد من خلال تحليل التكلفة والمنفعة. ويشير تحليل التكلفة والمنفعة إلى عملية تحديد الفوائد الاقتصادية لبرنامج التدريب باســتخدام وســائل محاســبية تنظر إلى تكاليــف التدريب ومزاياه. وتعد المعلومات الخاصــة بتكلفة التدريب هامة نظراً للعديد من الأسباب[٤٠٧]:

١. لمعرفة التكلفة الإجمالية للتدريب، بما في ذلك التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

٢. لمقارنة تكاليف برامج التدريب البديلة.

٣. لتقييم مقدار المال الذي تم إنفاقه على تطوير التدريب والإدارة والتقييم علاوة على مقارنــة الأموال التي تم إنفاقها على التدريب بالنســبة إلى مجموعات مختلفة من الموظفين (كالمعافين في مقابل غير المعافين، على سبيل المثال).

٤. للتحكم في التكاليف.

هناك اهتمام متزايد بقياس العائد على الاســتثمار بالنســبة لبرامــج التدريب والتطوير وذلــك نظراً للحاجة إلى توضيح نتائج تلك البرامج لتبرير التمويل وتحســين وضع التدريب

والتطويــر[٤٠٨]. حيث يعتقد غالبية المدربين والمديرين أن هناك قيمة ما لأنشــطة التدريب والتطوير كزيادة الإنتاجية أو تحسين خدمة العملاء وخفض التكاليف وتوفير الوقت وتقليل معــدلات تدوير الموظفين. ويعد العائد على الاســتثمار دليلاً عــلى القيمة الاقتصادية التي توفرهــا برامــج التدريب والتطوير، ورغم ذلك فمن المهم معرفة أن العائد على الاســتثمار ليس بديــلاً لمخرجات التدريب الأخرى التي توفر بيانات حــول نجاح البرنامج وفقاً لردود أفعال المتدربين وما إذا كان قد حدث انتقال لأثر التدريب واكتساب المهارات والمعارف.

يجب علينا معرفة كيفية استخدام العائد على الاستثمار في لينز كرافترز (LensCrafters)، وتوفر هذه الشركة لطبيب العيون مجموعة كبيرة من إطارات النظارات والعدسات ومختبرات لصناعة العدســات في مكان واحد[٤٠٩]. وتمتلك هذه الشركة نفســها أماكن وســاعات عمل مناســبة، كما أنها تمتلك القدرة على صناعة النظارات في المكان نفسه. وللتأكيد على أهمية خدمــة العملاء، عرضت الشركة مكاناً لتقديم الخدمات الفورية ووعدت بصناعة النظارات خلال ساعة واحدة. وقد تلقى ديف بالم، خبير التدريب بـلينز كرافترز، مكالمة هاتفية من أحــد المديرين الإقليميين المهتمين، الذي أخبر بالم أنه على الرغم من أن المديرين التنفيذيين للشركــة يدركون مــدى حاجة الموظفين بالشركة إلى أن يحصلوا عــلى تدريب جيد لتصميم النظارات وعلى الرغم من رضا الموظفين على البرنامج، فقد أراد المديرون التنفيذيون معرفة ما إذا كانت الأموال التي استثمروها في التدريب قد حققت عائداً. لذا قرر بالم الاشتراك مع الموظفين المســؤولين عن العمليات لتحديد كيفية ربط التدريب بالنتائج التي يمكن قياسها كالقــدرة على تحقيق عائد والجــودة والمبيعات. وبعد محادثات مــع موظفي العمليات، قــرر ربط التدريــب بالتخلص من أخطاء الجودة وإعادة التصنيــع والأداء والمبيعات ورضا العملاء، واختار منطقتين جغرافيتين لإجراء الدراســة التقييمية وقام بمقارنة نتائج المنطقتين بنتائــج منطقة أخرى لم تتلق تدريباً بعد. ووجــد بالم أن جميع المتاجر في المنطقتين اللتين تلقتا تدريباً قد قلت أخطاؤها وزادت مبيعاتها وتحســن رضا العملاء عنها. ونتيجة لذلك، خصصت لينز كرافترز لقسم التدريب بها المزيد من الموارد المالية تقدر بعشرة ملايين دولار ســنوياً وذلك لتطوير برامــج التدريب والإدارة، وهو ما يفــوق أي منافس آخر لبيع المواد البصرية. ونظراً لقيام قسم الإدارة بتوضيح مدى مساهمتها في العمليات الخاصة بالصناعة، فقد تلقت أموالاً لتطوير نظام تدريب يقوم على الوسائط المتعددة.

تبدأ عملية تحديد العائد على الاســتثمار بفهم أهداف برنامج التدريب[٤١٠]، ويتم تطوير خطــط لجمع البيانات المتعلقة بقياس تلك الأهداف. وتتمثل الخطوة التالية في فصل آثار التدريب عن العوامل الأخرى التي قد تؤثر في تلك البيانات، إذا كان ذلك ممكناً، وفي النهاية يتم تحويل البيانات إلى قيمة نقدية ويتم حســاب العائد على الاســتثمار. وقد تم توضيح كيفيــة اختيار مخرجات التقيمم وكيفية تصميم تقييم يســاعد على فصل آثار التدريب في بدايــة هذا الفصل. وتناقش الأجزاء التالية كيفية تحديــد التكلفة والمنفعة وكيفية تقديم أمثلة على تحليل التكلفة والمنفعة وحسابات العائد على الاستثمار.

نظراً لارتفاع تكلفة تحليل العائد على الاســتثمار، يجــب أن يقتصر على برامج تدريبية معينة، ويعد هذا التحليل جيد بالنســبة للبرامج التدريبية التي تركز على قضايا تشــغيلية (تتوفــر فيها نتائج محددة وقابلة للقياس) وترتبط بإســتراتيجية الشركة (كتحســين خدمة العملاء) وتتميز بارتفاع التكلفة وشــدة الوضوح وتتمتــع بمزايا إدارية ويحضرها عدد كبير مــن الموظفــين، بالإضافة إلى كونها دائمــة[٤١١]. ولا يتطلب المديــرون في ديلويت أند توتش (Deloitte &Touche)، شركــة المحاســبة والمراجعة، تحليل العائد على الاســتثمار للبرامج التدريبية[٤١٢]، ولأن المعرفة هي المنتج في تلك الشركة، فإن الاســتثمار في التدريب يعد جزءاً هاماً من إســتراتيجية العمل. وتحصل الشركة أموالاً من ســاعات العمل التي تتوفر خلالها إمكانية الدفع والتي يوفرها استشاريوها للعملاء، ويساعد التدريب على إعداد الاستشاريين لتلبية احتياجات العملاء. ويتم حســاب العائد على الاستثمار من أجل الدورات أو البرامج الجديدة أو المكلفة بشكل أساسي، فعلى سبيل المثال، تم عمل تحليل العائد على الاستثمار في موقف محاكاة كان يهدف إلى مساعدة الموظفين الجدد على التدريب على كيفية خدمة العملاء بشكل أسرع. وقد أدى استخدام موقف المحاكاة في ديلويت آند توتش إلى تحسين خدمة العملاء بشكل أسرع وصل من ٣٠ إلى ٤٠٪، مما أدى إلى ارتفاع العائد على الاستثمار بنسبة تزيد عن ستة وستين مليار دولار وذلك بعد خصم تكاليف البرنامج.

تحديد التكاليف:

يعــد نموذج متطلبات المــوارد إحدى طرق مقارنة تكاليف برامــج التدريب البديلة[٤١٣]، ويقارن هذا النموذج بين الأجهزة والمنشآت والموظفين والتكاليف المادية على مدار المراحل

المختلفــة لعمليــة التدريب (تحديــد الاحتياجــات والتطوير وتصميم التدريــب والتنفيذ والتقييم). ومن الممكن أن يســاعد نموذج متطلبات الموارد في تحديد الاختلافات الإجمالية في التكاليف بين برامج التدريب، وكذلك يمكن مقارنة التكاليف التي تمت على مدار المراحل المختلفة لعملية التدريب وجميع البرامج.

يمكن استخدام المحاسبة لحساب التكاليف[٤١٤]، وهناك سبعة تصنيفات لمصادر التكاليف وهــي عبارة عــن تكاليف تتعلق بــ: تطويــر أو شراء البرامج، المــواد التعليمية للمدربين والمتدربين، المعدات والأجهزة، المنشــآت، الســفر والإقامة، راتب المــدرب والهيئة المعاونة، وتكلفــة الإنتاجيــة المفقودة أثناء حضــور المتدربين للبرنامج (أو تكلفــة الموظفين المؤقتين الذيــن يحلون محل المتدربين أثناء وجودهم في التدريب). كما يحدد هذا الأســلوب عدد مرات الإنفاق، وتتضمن التكاليف التي تحدث لمرة واحدة فقط التكاليف المتعلقة بتحديد الاحتياجات وتطوير البرنامج، في حين تتعلق التكاليف المتكررة برسوم إيجار موقع التدريب ورواتب المدرب والتكاليف الأخرى التي تتكرر في كل مرة يتم فيها عرض البرنامج. وتتضمن نفقــات كل متدرب الوجبــات الغذائية والمواد التعليمية والإنتاجيــة المفقودة أو النفقات المتكبدة لاستبدال المتدربين أثناء حضورهم التدريب.

تحديد المنافع:

لتحديد المنافع المحتملة للتدريب، يجب على الشركة مراجعة الأسباب الأصلية التي تقف وراء إجراء التدريب. على ســبيل المثال، قد يكون التدريب تم لتقليل تكاليف الإنتاجية أو تكاليف ســاعات العمل الإضافي أو لزيادة مقدار العمل المتكرر، وهناك عدد من الوســائل التي قد تكون فعالة في تحديد مزايا التدريب:

- تلخص المطبوعات الفنية والأكاديمية المنافع التي تتعلق ببرنامج تدريبي محدد.
- تســاعد برامج التدريــب التجريبي في تقييــم فوائد تدريــب مجموعة صغيرة من المتدربين قبل أن تخصص الشركة المزيد من الموارد.
- تســاعد ملاحظة الموظفين الناجحين في القيام بعملهم الشركة على تحديد ما يفعله هؤلاء الموظفون بشكل مختلف عن الآخرين ممن يخفقون في أداء أعمالهم[٤١٥].
- يقدم المتدربون ومديروهم تقييمات تتعلق بمزايا التدريب.

عـلى سـبيل المثـال، اهتمت مستشـارة التدريـب والتطويـر في شركة أبـل (Apple Computer) بجودة واتسـاق برنامج التدريب المستخدم في عمليات التجميع[٤١٦]، وأرادت أن توضـح أن التدريب لم يكن فعالاً فحسـب، وإنما حقق مزايا ماليـة أيضاً، ولإثبات ذلك اختـارت تصميماً تقييمياً يتضمن مجموعتين مُدربتـين منفصلتين – تضم كل واحدة منهما ٢٧ موظفـاً – ومجموعتين غـير مدربتين (مجموعات مقارنة). ثـم قامت بجمع تاريخ ما حدث في خط الإنتاج قبل التدريب في كل نتيجة تقوم بقياسها (كالإنتاجية والجودة وكفاءة العمـل). وبعد ذلك، حـددت مدى فعاليـة التدريب من خلال مقارنـة أداء مجموعات المقارنـة والتدريب على مدار شـهرين بعد التدريب. وقد تمكنت الاستشـارية من إثبات أن مجموعـة المقارنة غير المدربة قد أهدرت ٢٠٠٠ دقيقـة وقتاً ضائعاً يفوق الوقت الذي أهدرتـه المجموعة المدربة. وقد أشـارت تلك النتيجة إلى أن الموظفـين المدربين قد قاموا بصناعة وشـحن المزيد من المنتجات إلى العملاء، مما يوضح بشـكل مؤكد أن التدريب قد أسهم في تحقيق أهداف أبل العملية.

ولإجراء تحليل التكلفة والمنفعة، طلبت الاستشارية من كل موظف في مجموعة التدريب تقييـم آثار تغير السـلوك على اختبارات عمل محددة (كتقسـيم المهام الذي قد يؤدي إلى تحسـين الإنتاجية أو الكفاءة)، وقد خصص المتدربون نسـبة ثقـة للتقديرات. وللحصول على تقييم التكلفة والمنفعة لكل مجموعة من المتدربين، قامت الاستشـارية بضرب مقدار التكلفة والمنفعة الشـهري في مستوى الثقة ثم قامت بقسـمته على عدد المتدربين. فعلى سبيل المثال، قامت مجموعة من المتدربين (٢٠ متدرباً) بعمل تحليل شهري شامل للتكاليف والمنافع يقدر بـ٣٣٦،٠٠٠ دولار خاصة بتطوير العمل وأظهر مستوى ثقة بلغ ٧٠٪. لذا فإن حاصل ضرب ٧٠٪ في ٣٣٦،٠٠٠ دولار يسـاوي قيمة تحليل التكلفة والمنفعة والذي يقدر بـ ٢٣٥،٢٠٠ دولار. وقد أدت قسـمة هذا الرقم على عدد المتدربين (٢٠ متدرباً) إلى متوسـط تكاليف ومنافع لكل متدرب يقدر بـ ١١،٧٦٠ دولاراً، ولحسـاب العائد على الاستثمار يجب إتباع تلك الخطوات[٤١٧]:

- تحديد النتائج (كالجودة والحوادث).
- تحديد قيمة للمخرجات.

- تحديد مدى تغير الأداء بعد التخلص من التأثيرات المحتملة على مخرجات التدريب.
- الحصول على مقدار سنوي من المنافع (النتائج التشغيلية) من التدريب من خلال مقارنة النتائج بعد التدريب بالتي كانت قبله (وتكون القيمة بالدولار الأميركي).
- تحديد تكاليف التدريب (التكاليف المباشرة + التكاليف غير المباشرة + تكاليف التطوير + النفقات العامة + تعويض المتدربين).
- حساب المدخرات الإجمالية من خلال خصم تكاليف التدريب من المنافع (النتائج التشغيلية).
- حساب العائد على الاستثمار من خلال قسمة المنافع (النتائج التشغيلية) على التكاليف. ويقدم العائد على الاستثمار تقديراً بالدولار للعائد المتوقع لكل دولار تم استثماره في التدريب.

مثال على تحليل التكلفة والمنفعة:

تعد أفضل وسيلة لشرح تحليل التكلفة والمنفعة من خلال عرض مثال توضيحي[٤١٨] . مثال، ينتج مصنع للخشب ألواحاً يستخدمها المقاولون مواد بناء، ويعمل بهذا المصنع ثلاثمائة عامل وثمانية وأربعون مشرفاً وسبعة مديرين للنوبات ومدير للمصنع، وهناك ثلاث مشكلات تواجه العمل: تتمثل المشكلة الأولى في رفض ٢٪ من الألواح الخشبية التي يتم إنتاجها كل يوم نظراً لضعف الجودة. وتتمثل المشكلة الثانية في سوء إدارة موقع الإنتاج، مثل رص الألواح المنتهية بشكل غير مناسب مما قد يتسبب في سقوطها على الموظفين. أما المشكلة الثالثة فتتمثل في أن عدد الحوادث التي يمكن تجنبها كان أعلى من معدل الصناعة. ولحل تلك المشكلات شارك المشرفون ومديرو النوبات ومدير المصنع تدريباً على ١) إدارة الأداء والمهارات الشخصية المتعلقة بمشاكل الجودة وسلوكيات العمل الخاطئة من جانب الموظفين و٢) مكافأة الموظفين على تحسين الأداء، وقد أجري التدريب في أحد الفنادق القريبة من المصنع، وكان برنامج التدريب عبارة عن شريط فيديو، وكان المدرب أحد الاستشاريين. ويوضح الجدول (٦- ١٣) كل نوع من التكاليف وكيف يتم تحديده.

وقد تم تحديد منافع التدريب من خلال معرفة أهداف البرنامج التدريبي ونوع المخرجات التي يجب أن يؤثر فيها البرنامج. وقد تضمنت تلك المخرجات جودة الألواح وإدارة منطقة الإنتاج ومعدل الحوادث. ويوضح الجدول (٦-١٤) كيفية حساب فوائد البرنامج.

وبمجرد تحديد تكاليف ومنافع البرنامج، يتم حساب العائد على الاستثمار من خلال قسمة العائد أو المنافع على التكاليف. وفي هذا المثال، بلغ العائد على الاستثمار ٦,٧، أي أن كل دولار تم استثماره في البرنامج حقق أرباحاً تكاد تقترب من سبعة دولارات. إذن كيف يمكن للشركة تحديد ما إذا كان العائد من الاستثمار مقبولاً؟ تتمثل إحدى الطرق في اتفاق المديرين والمدربين على المستوى المقبول للعائد على الاستثمار، في حين تتمثل الطريقة الأخرى في استخدام العائد على الاستثمار الذي تحصل عليه الشركات الأخرى من أنواع تدريب أخرى مشابهة.

ويجب هنا استرجاع المناقشة التي دارت حول برنامج تدريب المديرين الجدد في مايو كلينك[٤١٩]. ولتحديد عائد الاستثمار الخاص بـ مايو كلينك، قام قسم الموارد البشرية بتقدير أن ثلث الأربعة وثمانين من الموظفين الذي تم الاحتفاظ بهم (والذين يبلغون ٢٩ موظفاً) سيتسربون من مايو نتيجة لعدم الرضا. واعتقد القسم أن الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين كان يرجع إلى أثر التدريب. وقد تم حساب تكلفة تسرب الموظف الواحد في مايو وقدرت بنسبة ٧٥٪ من النسبة الإجمالية للتعويض، أو ٤٢,٠٠٠ دولار لكل موظف. ويساوي حاصل ضرب ٤٢,٠٠٠ دولار في ٢٩ موظف ٦٠٩,٠٠٠ دولار. ورغم ذلك، فإنه يجب النظر في تكلفة برنامج التدريب. وإذا تم خصم التكلفة السنوية لبرنامج التدريب (١٢٥,٠٠٠دولار) من المدخرات، بلغ مقدار المدخرات الجديدة ٤٨٤,٠٠٠ دولار. وبشكل عام تعتمد تلك الأرقام على تقديرات، لكن حتى إذا ما تم تخفيض صافي المدخرات إلى ما يقرب النصف، يكون العائد على الاستثمار أكثر من ١٠٠٪. ونظراً لقدرته على تقدير المنافع التي يحققها التدريب، حقق قسم الموارد البشرية في مايو مزيداً من المصداقية داخل الشركة.

جدول (٦-١٣) تحديد تكاليف تحليل التكلفة والمنفعة

التكاليف المباشرة	
المدرب	٠ دولار
المدرب الداخلي (١٢ يوماً * ١٢٥ دولاراً يومياً)	١,٥٠٠
مكافآت إضافية (٢٥٪ من المرتب)	٣٧٥
نفقات السفر	٠
المواد التعليمية (٦٠ دولاراً × ٥٦ متدرباً)	٣,٦٠٠
مساحة القاعة الدراسية والمعدات السمعية والبصرية (١٢ يوماً × ٥٠ دولاراً يوميا)	٦٠٠
مرطبات (٤ دولارات يومياً × ٣ أيام ×٥٦ متدرباً)	٦٧٢
إجمالي التكاليف المباشرة	٦,٥٠٧ دولارات
التكاليف غير المباشرة	
قسم التدريب	٠ دولار
رواتب الموظفين والرواتب الإدارية	٧٥٠
مكافآت إضافية (٢٥٪ من الراتب)	١٨٧
البريد والشحن والمكالمات	٠
المواد التعليمية قبل التدريب وبعده ٤ دولارات × ٥٦ متدرباً)	٢٢٤
إجمالي التكاليف غير المباشرة	١,١٦١ دولار
تكاليف التطوير	
رسوم شراء البرنامج	٣,٦٠٠ دولار
تدريب المدرب	
رسوم التسجيل	١,٤٠٠
السفر والسكن	٩٧٥
الراتب	٦٢٥
المكافآت (٢٥٪ من الراتب)	١٥٦
إجمالي تكاليف التطوير	٦,٧٥٦ دولاراً
النفقات العامة	
الدعم التنظيمي العام، والوقت الأفضل للإدارة (١٠٪ من التكاليف المباشرة وغير المباشرة وتكاليف التطوير)	١,٤٤٣ دولاراً
إجمالي النفقات العامة	١,٤٤٣ دولاراً
تعويض المتدربين	
رواتب ومكافآت المتدربين (حسب الوقت المستقطع من العمل)	١٦,٩٥٦
التكاليف الإجمالية للتدريب	٣٢,٨٣٦ دولاراً
التكلفة لكل متدرب	٥٨٧ دولاراً

طرق أخرى لتحليل التكلفة والمنفعة:

هنــاك طرق أخرى أكثر تعقيداً لتحديد القيمة الدولارية بالنســبة إلى التدريب. فعلى سبيل المثال، يعد تحليل المنفعة إحدى وسائل تحليل التكلفة والمنفعة الذي يتضمن تقدير القيمة الدولارية بالنســبة للتدريب، وذلك بنــاء على تقديرات الاختلاف في أداء العمل بين الموظفــين المدربين وغير المدربــين وعدد الأفراد المدربين وطول الفــترة التي يتوقع أن يؤثر فيها برنامج التدريب في الأداء والتنوع في أداء العمل بالنسبة إلى المجموعة غير المدربة من الموظفين[٤٢٠]. ويتطلب تحليل المنفعة استخدام تصميم اختبارات تمهيدية ونهائية لمجموعة المقارنــة وذلك للحصول على تقديــر للاختلافات في الأداء الوظيفي بالنســبة إلى الموظفين المدربين في مقابل غير المدربــين. وتقيم الأنواع الأخرى من التحليلات الاقتصادية التدريب حيث إنه يفيد الشركة أو الحكومة باســتخدام تكاليــف التدريب المباشرة وغير المباشرة أو حوافز الحكومة المقدمة للتدريب أو زيادة الأجور التي يحصل عليها المتدربون نتيجة لإنهاء التدريب ومعدلات الضرائب وسعر الخصم[٤٢١].

جدول (٦- ١٤) تحديد مزايا تحليل التكلفة والمنفعة

منطقــة النتائج التشغيلية	كيفية قياسها	النتائج قبل التدريب	النتائج بعد التدريب	الفروق (+ أو -)	القيمة الدولارية
جودة الألواح	النسبة المئوية المرفوضة	اثنان ٪ –١,٤٤٠ لوحاً يومياً	١,٥ ٪ – ١,٠٨٠ لوحاً يومياً	خمسة ٪ -٣٦٠ لوح	٧٢٠ دولاراً يومياً ١٧٢,٨٨٠ سنوياً
الإدارة الجيدة للممتلكات	الفحص المرئي باستخدام قائمة فحص تحتوي على ٢٠ عنصراً	عشرة عيوب (متوسط)	عيبان (متوسط)	ثمانية عيوب	لا يمكن قياسها بالدولار
الحوادث التي يمكن تجنبها	عدد الحوادث	٢٤ حادثة سنوياً	١٦ حادثة سنوياً	٨ حوادث سنوياً	٤٨,٠٠٠ دولار سنوياً
	التكلفة المباشرة للحوادث	١٤٤,٠٠٠ سنوياً	٩٦,٠٠٠ دولار سنوياً	٤٨,٠٠٠ دولار سنوياً	
العائد على الاستثمار= العائد/الاستثمار= النتائج التشغيلية/تكاليف التدريب= ٢٢٠,٨٨٠ دولار / ٣٢,٨٣٦ = ٧,٦ إجمالي المدخرات: ١٨٧,٩٦٤ دولار					

المصدر:

D. G. Robinson and J. Robinson، «Training for Impact، « Training and Development Journal (August 1989): 30 – 42.

أشياء عملية يجب وضعها في الاعتبار عند تحديد العائد على الاستثمار:

قد لا يكون العائد على الاستثمار مناسباً لجميع برامج التدريب، كما ذكرنا سابقاً. حيث تتضمن برامج التدريب التي تناسب تحليل العائد على الاستثمار مخرجات محددة بوضوح ولا تعد أحداثاً متكررة، كما أنها شديدة الوضوح في الشركة وتركز على الأهداف الإستراتيجية لها، علاوة على أن لها آثاراً يمكن فصلها، وقد كانت المخرجات قابلة للقياس في الأمثلة التي ذكرناها في هذا الفصل على تحليل العائد على الاستثمار. ففي مثال مصنع الخشب، كان من السهل مشاهدة تغييرات في الجودة وحساب معدل الحوادث وملاحظة سلوكيات إدارة الممتلكات. وقد يكون من الصعب تقدير القيمة بالنسبة لبرامج التدريب التي تركز على النتائج الشخصية (كالتوجهات والمهارات الشخصية).

جدول (٦-١٥) أمثلة على العائد على الاستثمار

ا لمجال	برنامج التدريب	العائد على الاستثمار
شركة تعبئة	ورش عمل حول أدوار المدراء	١٥:١
مصرف تجاري ضخم	تدريب المبيعات	٢١:١
منشأة غاز وكهرباء	تعديل السلوك	٥:١
شركة بترول	خدمة العملاء	٤. ٨:١
منظمة الحفاظ على الصحة	تدريب الفريق	١٣. ٧:١

المصدر:

J. J. Phillips، «ROI: The Search for Best Practices، « Training and Development (February 1996): 45.

قد يكون توضيح الصلة بين التدريب ومكاسب أسهم السوق أو غيرها من المخرجات الإستراتيجية أكبر معضلة يصعب حلها. حيث إن تلك المخرجات قد تتأثر بالعديد من العوامل الأخرى التي لا ترتبط بشكل مباشر بالتدريب (أو حتى تحت سيطرة العمل)، مثل أداء المنافسين وفترات الارتفاع والانكماش الاقتصادي. وقد لا تقوم وحدات العمل بجمع البيانات اللازمة لتحديد العائد على الاستثمار بالنسبة إلى برامج التدريب وفقاً لأداء الموظفين. ومن ناحية أخرى غالباً ما يكون قياس التدريب مكلفاً للغاية، ويعمل في شركة فيروزون للاتصالات (Verizon Communications) ٢٤٠,٠٠٠ موظف[٤٢٢]. وتقدر الشركة

إنفاقهـا بما يقارب من ٥,٠٠٠ دولار لدراسـة العائد على الاسـتثمار. وبمراعاة العدد الكبير مـن برامـج التدريب التي تقدمها الشركة، نجد من المكلف جداً إجراء دراسـة للعائد على الاستثمار لكل برنامج.

وتجد الشركات أنه، على الرغم من تلك الصعوبات، لا يزال الطلب على قياس العائد على الاسـتثمار مرتفعاً. ونتيجة لذلك، تسـتخدم الشركات طرقاً مبتكرة لقياس تكاليف ومنافع التدريب[٤٢٣]، فعلى سـبيل المثال، لحسـاب العائد على الاسـتثمار لبرنامج تدريب يهدف إلى تقليـل معـدل الغياب، طُلِبَ مـن المتدربين والمشرفين تقدير تكلفة الغياب، وتم حسـاب متوسـط القيم لتقدير التكلفة. وتتعقب سيسـكو للنظم (Cisco Systems) عدد المرات التي يرجع فيها شركاؤها إلى موقعها الإلكتروني للحصول على تعليمات إضافية. كما تتعقب إيه تي كيرني (A. T. Kearney)، وهي شركة استشارات إدارية، مدى نجاح تدريبها بواسطة تحديـد مدى العمل المقـدم من عملائها السـابقين. وبدلاً من الاعتماد عـلى العائد على الاستثمار، تستخدم شركة فيريزون للاتصالات تدريب العائد على التوقعات. وقبل التدريب، يُطلب من المديرين البارزين المسؤولين مالياً عن برامج التدريب تحديد توقعاتهم الخاصة بمـا يجب أن يتناولـه برنامج التدريب علاوة على تقدير التكلفة للمسـائل أو المشـكلات الحاليـة. ويتم سـؤالهم بعد انتهاء التدريب ما إذا كانـت توقعاتهم قد تحققت، كما يتم تشـجيعهم على إضافة قيمة نقديـة للتوقعات التي تم تحقيقها. ويسـتخدم العائد على التوقعـات كتقدير في تحليل العائد على الاسـتثمار. وتواصل شركـة فيريزون إجراء تحليل العائد على الاسـتثمار للبرامج والدورات التدريبية التي تتاح فيها معرفة الأرقام المستهدفة (كتدريب المبيعات) والتي يمكن فيها فصل تأثير التدريب بشكل أفضل (كتصميمات التقييم التي تتضمن مجموعات مقارنة والتي تقوم بجمع مقاييس المخرجات ما قبل التدريب وما بعده).

رغم قبول طريقة التحليلات الإحصائية للتكاليف والمنافع، لكنها ليست السبيل الوحيد لإثبات أن التدريب يقدم النتائج النهائية، ومن هنا يمكن اسـتخدام حالات النجاح. وتشير تلك الحالات إلى أمثلة ملموسـة عن تأثير التدريب الـذي يوضح كيف أدى إلى نتائج ذات قيمة بالنسبة للشركة وذات مصداقية بالنسبة للمديرين[٤٢٤]، ولا تحاول حالات النجاح فصل

تأثير التدريب بل إنها تسعى إلى تقديم دليل على أن التدريب ذو قيمة. فعلى سبيل المثال، أرادت شركة فيديريتد ديبارتمنت استورز (Federated Department Stores) إثبات مدى فعاليــة برنامــج اختيار القادة، الذي تم تصميمه بهدف زيادة المبيعات وتحســين الأداء في المتاجر، وذلك من خلال مســاعدة القادة على تعزيــز فعاليتهم الذاتية وتطوير خطة تركز على العملاء لتحســين الأداء الوظيفي ومعرفة أثر القرارات على نتائج العمل[٤٢٥]، وعند نهاية البرنامج طُلِب من المشــاركين وضع هدف خاص بالعمــل والقادة وذلك للعمل عليه خلال الأشهر الثلاثة القادمة. ونظراً لأن مديري البرنامج كانوا يحملون قدراً كبيراً من المسؤوليات في الأقسام المتنوعة لتلك الشركة، كان من الضروري إثبات أن البرنامج كان له نتائج بالنسبة إلى مديريــن مختلفين بمســؤوليات مختلفة. ونتيجة لذلك تم اســتخدام أمثلة ملموســة لتوضيــح قيمــة البرنامج للإدارة، وعلينا أن نســترجع ما ورد في الجــدول (٦-١٢) حيث قد ترغب الشركة في معرفة تاريخ المنظمة عند اختيار التصميم التقييمي. وقد كان اســتخدام الحــالات الناجحة طريقة مقبولة لإثبات أثر برنامج القيادة للمديرين البارزين، وذلك نظراً لأن رواية التواريخ أحد الأجزاء الهامة في ثقافة شركة فيديريتد.

تم إجراء مقابلات شــخصية مع المشــاركين الذين حققوا تقدمــاً ملحوظاً تجاه تحقيق أهدافهم، فقد ألفت دراســات حالة تبرز تأثير البرنامج على المجالات ذات الأولوية بالنسبة للإدارة والتي تم تصنيفها كـ «تجربة التسوق في متجر» و «مجموعة متنوعة من البضائع». ونظراً لأن دراســات الحالة تعرض تاريخ التجارة بالتجزئة، فقد عبرت عن نوع النتائج التي يهدف البرنامج إلى تحقيقها. وعلى ســبيل المثال، وضــع أحد المديرين هدفاً تمثل في زيادة المبيعات من خلال تصميم تشــكيلات متنوعة من أربطــة العنق، وذلك حتى يكون طابق البيع مثيراً بصرياً. وقام بتوجيه أحد المشــترين الجدد للحصول على مزيد من تلك الأربطة واســتعرض إستراتيجيات شراء مســتقبلية وقام بزيارة متاجر منافسة، ونتيجة لذلك تجاوز هذا المدير هدف زيادة المبيعات بنسبة ٥٪.

قياس رأس المال البشري وأنشطة التدريب:

ركــز هذا الفصل، حتــى الآن، على كيفية تقييم برامج التدريــب، وكما ذكرنا في الفصل الأول، أسهم التدريب والتطوير في أصول الشركة غير الملموسة كرأس المال البشري. فبجانب

معرفــة كيفية تقييم برامج التدريب والتطوير، يجــب عليك أيضاً فهم كيفية تقييم عملية التدريب والتطوير وكيفية قياس رأس المال البشري.

تعــد الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير تقريراً ســنوياً يلخص برامج التدريب التي تقدمهــا الشركات في الولايــات المتحدة[٤٢٦]، ويــزود هذا التقرير الــشركات بمعلومات حول ســاعات التدريــب وطرق تقديمه والتي يمكنها اســتخدامها لتحديد نقطــة انطلاق لهم أو مقارنة نفســها بالشركات الأخرى في المجالات المماثلة أو التي تحتوي على العدد نفســه من الموظفــين. ويقدم الجدول (٦-١٦) أمثلة على أدوات القيــاس أو المقاييس المختلفة، وتعد تلــك المقاييس ذات قيمة لأغراض تحديد نقطة الانطلاق ولفهم المقدار الحالي من نشــاط التدريــب في الشركــة وكذلك لتعقب التوجهات التاريخية في نشــاط التدريب. ورغم ذلك فإن جمع تلك المقاييس لا تســاعد على مواجهة تلك المســائل سواء أكان التدريب فعالاً أم استخدمت الشركة البيانات لاتخاذ قرارات إستراتيجية خاصة بالتدريب[٤٢٧].

رغــم وجود عدد مــن المقاييس للاختيار من بينها، يجب على كل شركة اختيار المقاييس التــي ترتبط بأهدافها أو إســتراتيجية عملهــا (راجع الفصل الثــاني). ويجب معرفة كيف تقــوم شركة إيه جــي إدوردز أند أكســنتشر (A. G. Edwards and Accenture) بقياس وتحديــد قيمــة رأس المال البــشري[٤٢٨]. وتقدم هذه الشركة وهــي متخصصة في الخدمات والأوراق المالية وتتخذ من سانت لويز بميسوري مقراً لها، ٨١٣,٠٠٠ ساعة تدريب لما يقرب مــن١٥,٤١٣ موظفاً في الشركة بمختلف نواحي الولايــات المتحدة وأوروبا. وعلى الرغم من تقييم الشركة لجميع مبادرات اســتثمار رأس المال البشري بحرص وعناية، فهي لا تعد جزءاً من عملية الموازنة الســنوية. ولذلك يرغب رئيس الشركة في تقويتها في المستقبل من خلال القيــام بما ينبغي للحصول على أفضــل المخططين الماليين الذين تم تدريبهم على نحو جيد. وتتمثــل إحدى أدوات القياس التي تســتخدمها الشركة لقياس مدى التقدم في تحقيق هذا الهدف في حساب عدد الموظفين الذين حصلوا على شهادات اعتماد كمحترفين في كل جوانب تخصصاتهم، وذلك بأن يصبحوا مخططين ماليين معتمدين. فمثلاً قامت شركة أكســينتشر (Accenture) وهي شركة خدمات تكنولوجية واستشــارات إدارية عالمية، باســتثمار نحو ٤٠٠ مليــون دولار في تطوير الموظفين عام ٢٠٠٤. واكتشــفت الشركــة وجود زيادة تقدر

بـــ ١٧٪ إلى ٢٠٪ في طلب الاستشـــاريين الذيـــن تلقوا قدراً كبيراً مـــن التدريب، وزاد معدل الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين بنسبة ١٤٪ مقارنة بالموظفين الذين لم يتلقوا أعلى مستويات من التدريب المتاح.

لا يوجـــد طريقة مقبولة واحدة لقياس رأس المال البـــشري أو الفكري، فمثلاً تعد شركة ســـكانديا (Skandia)، وهـــي شركـــة خدمات مالية، مشـــهورة بمحاولتها قيـــاس رأس مالها الفكري[٤٢٩].

جدول (٦-١٦) مقاييس التدريب

نفقات كل موظف
ساعات تدريب كل موظف
النفقات كنسبة مئوية من كشوف المرتبات
النفقات كنسبة مئوية من الإيرادات
تكلفة كل ساعة تدريب
النسبة المئوية لنفقات الخدمات الخارجية
ساعات التدريب التي يحصل عليها كل فرد في برنامج التدريب والتطوير
متوسط النسبة المئوية لأنشطة التدريب التي تم استقدامها من مصادر خارجية متوسط النسبة المئوية لمحتوى التدريب وفقاً لمجال المحتوى (كالمهارات الأساسية وخدمة العملاء والتطوير التنفيذي).
متوسط النسبة المئوية لساعات التدريب المقدمة من خلال طرق متنوعة (التدريب الذي يقوده المدرب والتدريب القائم على التكنولوجيا).

المصدر:

Paradise، 2008، State of the Industry Report (Alexandria، VA: American Society for Training and Development، 2008)، L. Weatherly The Value of People; The Challenges and Opportunities of Human Capital Management and Reporting (Alexandria، VA: Society for Human Resource management، 2003).

ترى هذه الشركة أن القيمة الإجمالية لأي شركة (القيمة السوقية) تعتمد على رأس المال المادي ورأس المال الفكري. ويختلف هذا التوجه عن ممارسات المحاسبة التقليدية والتي تقيم الشركة بناء على رأس مالها المادي. ويتضمن رأس المال الفكري رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي. وتذكر من المناقشة في الفصل الأول أن رأس المال الهيكلي يتضمن نظم المعلومات وإجراءات التشغيل وبراءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية والأسرار التجارية. وتستخدم سكانديا المقاييس التي تقيم تركيز التدريب (مثل نفقات التدريب لكل موظف والوقت المستهلك في التدريب والتكلفة السنوية للتدريب والاتصالات وبرامج دعم موظفي الدوام الكامل) والتجديد والتطوير (مثل حصة من ساعات التدريب وحصة من ساعات التطوير) والنمو والتجديد (مثل القيمة المضافة لكل موظف والكفاءة الشاملة للخبراء في العام). وعلى الرغم من أن المنهج الذي تتبعه سكانديا أسهم في رفع قيمة تطوير رأس المال البشري، إلا أنه لا يستخدم كثيراً. وأحد القيود التي تحد من استخدام هذا المنهج هي عدم اكتمال المقاييس بشكل كامل بالنسبة إلى الشركات التي يكون لها استثمارات ضخمة في المصانع والمعدات. فلا شك أن رأس المال البشري مهم في تلك الشركات، لكن رأس المال المادي يلعب هو الآخر دوراً كبيراً في قدراتها على الاستثمار في المصانع والمعدات.

فمثلاً، تتبنى شركة ماكباسي أند كومباني (McBassi and Company)، وهي شركة استشارية تساعد الشركات على قياس «العائد على الموظفين»، نهجاً أوسع في قياس رأس المال البشري[٤٣٠]، ويتم في ذلك استخدام خمسة مؤشرات لقياس رأس المال البشري: الممارسات الإدارية والقيادية (مثل، تبادل الآراء والمعلومات والتغذية الراجعة على الأداء) والاستفادة القصوى من القوى العاملة (مثل عمليات إنجاز المهام والاختيارات الجيدة في التوظيف) والقدرة على التدريب (مثل قدرة الشركة على التدريب والابتكار والتطوير) وإتاحة تحصيل المعارف (مثل القدرة على إتاحة المعارف والأفكار للموظفين) ومشاركة الموهوبين (مثل تصميم الوظائف وكيفية استخدام الموظف للوقت).

ملخص:

تستخدم المعلومات التي يقدمها التقييم في تحديد فعالية التدريب، ويتضمن التقييم تحديد المخرجات المناسبة بهدف قياسها. ويبين الفصل أن التقييم الجيد يتطلب أخذه في الاعتبار قبل إجراء التدريب. وتساعد المعلومات التي يقدمها تحديد الاحتياجات وأهداف التدريب المحددة والقابلة للقياس في تحديد المخرجات التي يجب إدراجها في تصميم

التقييـم. وتتضمـن المخرجات المسـتخدمة في تقييم البرامج التدريبيـة رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي واكتساب المعارف أو المهارات وتطبيقها في الوظيفة ونتائج مثل المبيعات والإنتاجيـة ومنع الحوادث. كما قـد يتضمن التقييم مقارنة تكاليـف التدريب بما يجلبه من منافع (العائد على الاسـتثمار). كما تساعد المخرجات المسـتخدمة في تقييم التدريب في تحديـد درجة التدريب ونقله والذي أسـفر عنه البرنامج. كـما يتضمن التقييم اختيار التصميـم الأنسـب لزيادة الثقة التي قد تضمن في النتائـج. ويعتمد التصميم على تحليل دقيـق لكيفية تقليل تهديدات الصحة الداخلية والخارجية والغرض والخبرة، وغير ذلك من خصائص الشركة والتدريب. وتختلف أنواع التصميمات المسـتخدمة في التقييم على أساس ما إذا اشـتملت على قياسات للمخرجات قبل وبعد التدريب وكذلك على استخدام تدريب معين ومجموعة مقارنة. ويختتم الفصل بعرض مناقشـة عن كيفية قياس إسهام التدريب في أصول رأس المال البشري للشركة.

مصطلحات أساسية:

فعالية التدريب	التكاليف المباشرة	مجموعة مقارنة
مخرجات التدريب (المعايير)	تكاليف غير مباشرة	تأثير هاوثورن
تقييم التدريب	ارتباط المعايير	اختبارات نهائية فقط
تصميم التقييم	فساد المعيار	اختبارات تمهيدية/اختبارات نهائية
التقييم أثناء التدريب	قصور المعيار	اختبـارات قبليـة واختبـارات بعدية مع مجموعة مقارنة
اختبار تجريبي	الموثوقية	سلسلة زمنية
تقييم تجميعي	التمييز	انعكاس
مخرجات رد الفعل	الجدوى	مجموعات سولومون الأربع
المخرجات المعرفية	تهديدات الصحة	تحليل التكلفة والمنفعة
مخرجات معتمدة على المهارة	الصحة الداخلية	تحليل المنفعة
مخرجات وجدانية	صحة خارجية	حالات نجاح النتائج
قياس ما قبل التدريب		
العائد على الاستثمار (ROI)، ٢٢٦	قياس ما بعد التدريب، ٢٣٣	

أسئلة للنقاش:

١. ما الذي يمكن فعله لتحفيز الشركات لتقييم برامج التدريب؟

٢. مـا الذي تمثلـه تهديدات الصحة بالنسـبة إلى تقييم التدريب؟ عـرّف التهديدات الخارجية والداخلية للصحة. هل تتشـابه التهديـدات الخارجية والداخلية؟ وضح ذلك.

٣. ما نقاط الضعف والقوة في كل من التصميمات التالية: تصميمات الاختبارات النهائية فقط، تصميـمات الاختبارات التمهيدية والنهائية مع مجموعة المقارنة، وتصميمات الاختبارات التمهيدية والنهائية فقط؟

٤. مـا المقصود بالآثـار الفعلية للمخرجـات؟ لماذا ترى أن معظـم الشركات لا تطبق مخرجات النتائج في تقييم برامجها التدريبية؟

٥. ناقـش الفصل عوامل متنوعة تؤثـر في اختيار تصميم التقييم. أي من تلك العوامل يكـون له الأثـر الأعظم في اختيارك لتصميم تقييم معـين؟ وأي منها يكون له الأثر الأقل؟ وضح اختياراتك.

٦. كيـف يمكنك تقييـم منافع برنامج التدريب المصمم لتدريـب الموظفين على كيفية استخدام شبكة الإنترنت لمراقبة أسعار الأسهم؟

٧. شـاركت مجموعة من المديرين (عدد = ٢٥) في وضع وحدة تقنية لحل المشـكلات الخاصة ببرنامج تطوير القيادة وذلك منذ أسبوعين. واستغرقت تلك الوحدة التقنية يومين ركز فيها المديرون على العملية السـليمة المراد استخدامها في حل المشكلات. وقـام كل مديـر بالإشراف على عدد تراوح مـن ١٥ إلى ٢٠ موظفاً. وتخطط الشركة لتغيـير البرنامج وهناك تركيز متزايد في الشركة عـلى تبرير نفقات التدريب، وعليك أن تقيم هذا البرنامج، وسـيرغب رئيسك في العمل أن يتسلم منك مخرجات التقييم في مدة لا تتجاوز سـتة أسـابيع مـن الآن. ناقش المخرجات التي سـتقوم بجمعها والتصميم الذي ستستخدمه، وكيف يمكن أن تتغير إجابتك لو أن المديرين لم يحضروا البرنامج بعد؟

٨. مــا الاعتبارات العملية اللازم أخذها في الاعتبار عند حســاب العائد على الاســتثمار (ROI) بالنسبة إلى برنامج التدريب؟

٩. مــا المقاييس التي قد تكون مفيــدة في تقييم فعالية الوظيفة التدريبية في شركة ما؟ ناقش وقيم أهمية ذلك.

١٠. ما الطرق التي يمكن قبول اســتخدامها لبيان تكاليف ومنافع التدريب بدون جمع إحصائيــات أو إجــراء تحليــلات؟ اشرح تلك الطرق ونقاط ضعفهــا وقوتها مقارنة بتحليل التكلفة والمنفعة.

مهام تطبيقية:

١. اعتــبر هذه الدورة برنامجاً تدريبياً. وفي فرق يصل فيها عدد المتدربين إلى خمســة، قــم بتحديد (أ) أنواع الآثار العملية التي توصي باســتخدامها في تقييم هذه الدورة و(ب) تصميم التقييم الذي قد تســتخدمه. قم بتبريــر اختيارك لهذا التصميم بناء على تقليل تهديدات الصحة والاعتبارات العملية.

٢. كانــت دومينــوز بيتــزا (Domino›s Pizza) راغبــة في معرفة مــا إذا كان بإمكان الموظــف الجديد تعلم كيفية عمل البيتزا باســتخدام طريقــة تدريبية تعتمد على الحاســوب (أســطوانة مدمجة). يوضح التطبيق المعروض على الاسطوانة المدمجة الإجراءات السليمة لتدليك كرة العجين ثم مدها حتى تغطي مقلاة البيتزا ذات الـ١٢ إنشــاً. وتؤكد معايير الجودة لدى دومينو اســتدارة البيتزا واستواء الأطراف وسمك موحد للعجينة. ويســتخدم التدريب على رأس العمل عادة لتدريب الموظفين على كيفية مد عجينة البيتزا حتى تغطي مقلاة البيتزا.

- مــا الآثار العملية أو المعايير التي يجب أن تقوم دومينوز بيتزا بقياســها لتحديد ما إذا كان التدريب من خلال الأســطوانات المدمجة يمثل طريقة فعالة لتدريب الموظفين الجدد كيفية مد عجينة البيتزا لتناســب مقلاة بمســاحة ١٢ إنشاً؟ ومن سيشمله التقييم؟
- صــف تصميم التقييم الذي ســتوصي باســتخدامه لتحديد مــا إذا كان التدريب باستخدام أسطوانة مدمجة أكثر فعالية من التدريب أثناء القيام بالوظيفة.

٣. اطلب من مدربك أن يعطيك نسـخة من صيغة التقييم أو فحصه أو ورقة التقييم التي تسـتخدم من قبل كليتك أو جامعتك أو جهة عملك لتقييم الدورة أو البرنامج الذي تستخدم فيه هذا النص. فبينما أنت تفحص التقييم، أجب عن الأسئلة التالية:

- ما نقاط الضعف ونقاط القوة لصيغة التقييم؟
- ما التغيرات التي قد تقترحها لتحسـين صيغة التقييم تلك (مثل الأسـئلة المختلفة والأسئلة الإضافية)؟
- كيـف ينبغي اسـتخدام التقييم بحيث يحسـن بصورة حقيقيـة التدريب الذي تتلقاه؟

٤. قامت شركة سـير (Sear) بتصميم برنامج تدريبي لتحسـين مبيعات الأجزاء الصلبة والأدوات. واشتمل البرنامج الذي استغرق ساعتين على التعليم عن بعد، وكان يبث من مركز التدريب الخاص بشركة سير لخمسين بائعاً في عشرة متاجر بمواقع مختلفة بالولايات المتحدة. ويتقاضى البائعون ١٥ دولاراً في السـاعة. وقد اشـتمل البرنامج عـلى تدريب البائعين على كيفية عرض البضاعة بشـكل يجذب انتباه الزبائن. وقد بلغ متوسط مبيعات البضاعة والأدوات في الـ ١٠ متاجر محل التدريب ٥٠٠٠ دولار في الأسـبوع قبل برنامج التدريب و٦٥٠٠ دولار في الأسـبوع بعد برنامج التدريب. وقد اشتملت تكاليف البرنامج على:

المدرب	١٠,٠٠٠ دولار
التعليم عن بعد (إيجار محطة على القمر الصناعي)	٥,٠٠٠ دولار
المواد (١٠٠ دولار للمتدرب @ ٥٠ متدرباً)	٥,٠٠٠ دولار
مرتبات وحوافز للمتدربين	
(٥٠ متدرباً بأجور ١٥ دولاراً في الساعة في برنامج تدريبي مدته ساعتان) ١٥٠٠ دولار	

ما العائد على الاستثمار من هذا البرنامج؟

٥. قامــت شركة كابلفيجان (Cablevision) بتطوير دورة تدريبية إلكترونية قامت من خلالها بتدريــب البائعين على كيفية زيادة عدد مشــتركي التليفزيون الكبلي والذي ســيزيد بدوره من العائدات. كان لدى الشركة الرغبة في معرفة ما إذا كان البائعون ســيزيدون من مبيعات خدمات التليفزيون الكبلي (مثل قنوات الاشــتراك المتميزة) وسيحاولون بيع منتجات أخرى (مثل البريد الإلكتروني والدخول على الإنترنت). كما تريد الشركة أن تعرف العائد على الاستثمار من برنامج التدريب هذا.

- ما الآثار العملية التي يجب أن تقوم الشركة بتجميعها؟ وممن يجب تجميع تلك الآثار العملية؟
- ما تصميم التقييم الذي ستوصي به؟ قدم ما يؤيد توصيتك.
- وضح كيف يمكن لكيبلفيجان إجراء تحليل العائد على الاستثمار. صف المعلومات التي يجب أن تقوم الشركة بجمعها والكيفية التي يجب أن يتم بها.

٦. عانى قسم تكنولوجيا المعلومات الذي يبلغ عدد الموظفين فيه المائة في شركة خدمات مالية من معدل مرتفع لتدوير الموظفين. ومن خلال إجراء مســح للموظفين اتضح أن الســبب الــذي تم تجاهله بشــكل كبــير كان يكمن في عدم الرضا عن مســتوى التدريب. وبلغ معدل تدوير الموظفين ٢٣٪ في العام. وبلغت تكلفة تعيين الموظف الواحد وتدريبه ٥٦,٦٢٥ دولاراً. وللتعامل مع مشكلة التدوير، قامت الشركة بتطوير برنامج تدريبي يعني بالمهارات كان متوســط مدته ٨٠ ساعة في العام لكل موظف. وبلغ أجر الموظف في المتوسط ٣٥ دولاراً في الساعة. أما عن تكاليف المدرب والقاعة الدراسة وغير ذلك من التكاليف فقد بلغت ١٧٠,٠٠٠ دولار.

- ما التكلفة الكلية للتدريب؟ والتكلفة الكلية للتدوير؟
- لــو انخفض معدل التدوير بنســبة ٨٪ (أي من ٢٣ إلى ١٥٪)، مــا المنفعة المالية للبرنامج التدريبي؟
- ما العائد على الاستثمار من برنامج التدريب؟
- كم يجب أن ينخفض معدل التدوير (من ٢٣ ٪) حتى تظهر الفائدة من برنامج التدريب؟

٧. تصفح هذا الموقــع، www. roiinstitute. net، وهو الموقع الإلكتروني لمعهد العائد على الاســتثمار (ROI). يمثــل هذا المعهد المورد الأول للبحــوث والتدريب وتبادل المعلومات لمستخدمي منهجية فيليبس الخاصة بالعائد على الاستثمار. قم بالضغط على "Tools" وراجع هذا الرابط

«Nations Hotels – Measuring the ROI in Business Coaching».

ما نقاط قوة هذه المنهجية في تحديد العائد على الاستثمار؟ وما نقاط ضعفها؟

حالة دراسية:

تقييم عوائد تطوير القيادة في بي بي (BP)

من خلال عمليات الدمج والاســتحواذ قامت شركــة بي بي (BP) العالمية التي تعمل في مجــال الطاقة بمضاعفة حجمها في غضون خمس ســنوات. فلديها مــا يزيد على ٩٧٠٠٠ موظــف يعملــون فيما يزيد على ١٠٠ دولــة عبر العالم. تعمل الشركــة في محطات الغاز واستكشاف وإنتاج الزيت الخام والغاز الطبيعي بالإضافة إلى تسويق التكرير والتوريدات ووســائل النقــل. كما تعمل في مجال صناعة وتســويق البتروكيماويــات وفي إنتاج الطاقة الشمســية. قد تتعرف على بعض العلامات التجاريــة الخاصة بتلك الشركة والتي تتضمن (Amoco)، (ARCO)، (Castrol)، (am/pm)، (Wild Bean Cafe)، و(ARAL) (في ألمانيا) .

قامــت شركــة بي بي بتطوير برنامــج تطوير قادة المســتوى الأول، وذلــك بهدف توفير قاعدة مهارات مشــتركة لقادتها. ويعمل قادة المســتوى الأول في كل أنشطة الشركة بما في ذلــك عمليات التجزئة ومصانع الكيماويات ومحطــات التكرير ومنصات الحفر. كما أنهم يرأســون أعداداً مختلفة من الموظفــين. يقود بعضهم فرقاً يزيــد فيها عدد الموظفين على العشرة والبعض الآخر يعمل مع عدد قليل من الموظفين في المجالات الوظيفية مثل البحث والتطوير. وعلى الرغم من وجود تلك الاختلافات، إلا أن القرار الذي يتخذه قادة المستوى الأول يؤثــر في معــدل التدوير بالشركة وكذا التكاليف والجودة والســلامة والابتكار والأداء البيئــي. ويتضمن هــذا البرنامج دورة قيادة مدتها أربعة أيام تركز على كيفية قيادة الفرق

ودور قادة المستوى الأول وتوقعات القادة في شركة بي بي. وقد تم استخدام تقنيات التعليم الإلكتروني لمساعدة قادة المستوى الأول على فهم السلامة والصحة وتشريعات الأمن وآداب المهنة والقرارات المالية. وقد ركزت دورة مدتها يوم ونصف على أهداف الأداء وهيكل شركة بي بي وفهم العلامة التجارية للشركة وإستراتيجية الشركة الإقليمية والدولية.

مـا الآثار العمليـة التي يجب على شركة بي جمعها لتحديد كفـاءة برنامج تطوير قادة المستوى الأول؟ وما تصميم التقييم الذي يجب استخدامه؟

المصدر:

J. Brown، R. Eagar، and P. Lawrence، «BP Refines Leadership، « T+D (March 2005): 33-41; also see www. bp. com، the Web site for BP.

الحالة الثانية:

ألعاب فيديو أثناء العمل:

تشـمل ألعاب الفيديو المفضلة للورا هولشـوزرز لعبة هالـو وتيتريس ولعبة التدريب الإلكترونيـة التـي طورتها جهة العمل الخاصة بها. لعبة تدريب؟ نعم بالفعل. فإن طالبة الدراسـات العليا التي تبلغ من العمر ٢٤ عاماً وتدير متجراً للأيس الكريم تابعاً لسلسـلة (كولدسـتون كريمـري) (Cold Stone Creamery) في ريفيرسـايد، كاليفورنيا، عثرت على اللعبة على موقع الشركة في شهر أكتوبر.

إنهـا لعبة تدرب على التحكم بالحصص والكميات وخدمـة العملاء في محاكاة كرتونية لمتجر (كولدستون). يحاول اللاعبون غرف قراطيس الأيس كريم في وقت محدد ويحاولون تجنب غرف الكثير منه. تذكر الشركة أن أكثر من ٨٠٠٠ موظف، أو نحو ٣٠٪ من الموظفين، قاموا بتحميل اللعبة تطوعاً في الأسـبوع الأول. وقالت هولشوزرز «إنها ممتعة جداً»، لقد أرسلتها عبر البريد الإلكتروني إلى كل موظف في الشركة».

وقد اســتخدم الجيش ألعاب الفيديو أداة تدريب منذ الثمانينيات، وحالياً تشمل هذه التجربة الشركات أيضاً، بداية من شركة كولدســتون إلى شركة سيســكو سيســتمز ثم شركة كانون (Canon). حيث يحاول متدربو الشركة الرهان على أن تفاعل الألعاب والمرح سوف يرفع من مستوى ذكاء الموظفين الشباب مثل هولشوزرز ويساعدهم على اكتساب مهارات البيع والمهارات الإدارية والفنية. يقول بنسوير الذي يدير شركة ديجيتالميل (Digitalmill)، مستشــار ألعاب في بورتلاند «تعلم ألعاب الفيديــو إدارة الموارد والتعاون والتفكير النقدي وتحمل الإخفاق».

يعــد ســوق ألعاب التدريب بالــشركات محدوداً لكنــه ينمو سريعاً، ويقدر ســوير أن تلك الألعاب تمثل ١٥٪ من الســوق «الجاد» أو غير الترفيهي، والذي يشــمل أيضاً منتجات التدريب التعليمية والطبية. ففي الســنوات الخمس التالية، يرى ســوير أن سوق الألعاب الجادة سوف يزيد أكثر من الضعف ليصل إلى ١٠٠ مليون دولار، بمتدربين يصل عددهم إلى نحو ثلث هذا الرقم. ويعد عددهم مثل هؤلاء الذين يحفزون شركة ستوديوهات سايبرلور (Cyberlore Studios) صانعة بليبوي مانشــن (Playboy) على إعادة التركيز على ألعاب التدريب على الرغم من أنها تقوم على اســم البليبوي، وســتكون ألعاب التدريب على قمة المناقشة في مؤتمر مطوري الألعاب في سان جوزي، كاليفورنيا، هذا الشهر.

تفضل الشركات ألعاب الفيديو لأنها فعالة من حيث التكلفة. لماذا تدفع الكثير للموظف ليتوجه إلى مجمع تدريب مركزي في حين أنه يمكن أن يستفيد بكل ما فيه أمام الحاسوب؟ والأفضــل من ذلك أنه غالباً ما يلعب الموظفون هــذه الألعاب في المنزل في وقتهم الخاص، وإلى جانب ذلك تعد ألعاب التدريب رخيصة في صنعها بمعايير الصناعة.

تصــل تكلفة اللعبة العســكرية العادية إلى ١٠ ملايــين دولار، في حين قد تكلف ألعاب الترفيه المتطورة ضعف هذه التكلفة.

نظراً لأن تنوع الشركات لا يتطلب الرسومات الثلاثية الأبعاد المعقدة أو التفجيرات الحربية فإنها أقل تكلفة بشكل كبير. تنتهي شركة بريك أواي جيمز المحدودة للألعاب (BreakAway Games Ltd) والتي تصمم ألعاب المحاكاة للجيش منتج الشركات الأول في بانك "V-bank"، لتدريب مراجعي الحسابات المصرفية. وبلغت تكلفته ٥٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي فقط.

السحب والإسقاط:

تم تدريس الألعاب بشكل جيد لتدريب الفنيين. ففي إحدى الألعاب التي استخدمتها كانون، يتعين على القائم بالإصلاح سحب وإسقاط أجزاء في المكان الصحيح في الطابعة، وكما هــو الحال في اللعبة اللوحية «عمليــة» (Operation) يومض الضوء وتصدر الصفارة صوتاً إذا كان الفني يرتكب خطأً. يقول تشاك رينديرز الذي يقوم بتدريب موظفي الدعم التقني في كانون: «إن الموظفين الذين لعبوا اللعبة أبدوا تحسناً بنسبة ٥ إلى ٨٪ في نتائج التدريب الخاصة بهم مقارنة بتقنيات التدريب القديمة مثل الكتيبات، وسوف تكشف الشركة في هذا الربيع عن ١١ لعبة تدريبية جديدة».

يتــم تطوير ألعاب للمســاعدة في تعليم الموظفين بخدمة العمــلاء على أن يكونوا أكثر تعاطفاً، وتقوم شركة ســايبرلور (Cyberlore)، التي تســمى الآن شركة م منيرفا للبرمجيات (Minerva Software)، بتطوير لعبــة تدريبية لمتاجر التجزئة بها عن طريق لعبة بليبوي مانشــن. وفي البدايــة كان على اللاعب إقناع عارضة الأزيــاء بالوقوف عارية الصدر، ولكن تطلب اللعبة الجديدة من اللاعبين اســتخدام فن الإقناع لبيع المنتجات وتحاكي المتجر دون إخفاء تفاصيل الخاصة بعرض منافذ الشراء.

يقول دونفيلد، مدير الشــهادات في شركة سيســكو، أن الألعاب لن تحل محل أســاليب التدريب التقليدية تماماً مثل أشرطة الفيديو والقاعات الدراســية، ولكن لابد أن تكون جزءاً من أدوات التدريب. ففي العام الماضي، عرضت سيســكو ســت ألعاب تدريبية جديدة تم تصميم بعضها لتدريب الفنيين على كيفية بناء شــبكة الحواســيب الآلية. كان من الصعب تصور الموضوع، ولكنه ليس كذلك في العالم الافتراضي، ففي إحدى ألعاب سيسكو يجب على اللاعب تجميع الشبكة في المريخ أثناء عاصفة ترابية. يقول فيلد «يتعلم موظفونا بدون أن يشعروا» يبدو هذا ممتعاً.

أسئلة:

١. كيف يمكن استخدام لعبة الفيديو لتحسين التدريب، وانتقال التدريب؟

٢. ما السمات التي تحتاجها لعبة الفيديو لتكون طريقة تدريب فعالة؟

٣. هل تصدق أن بعض الأجيال (مثل جيل الطفرة الســكانية، وجيل واي، وجيل إكس) من الموظفين ســوف يتفاعلون على نحو أكثر إيجابية مع ألعاب الفيديو المستخدمة للتدريب أكثر من الأجيال الأخرى؟ لماذا؟ اشرح الإجابة.

٤. يناقش المقال استخدام كولدستون وكانون للعبة (Cold Stone and Canon). كيف يمكنــك تقييم فعالية ألعاب الفيديو (اختر إما كولدســتون أوكانون)؟ ما المخرجات التي ستحصل عليها؟ أي تصميم للتقييم سوف تستخدمه؟

المصدر:

R. Jana، «On-the-job Video Gaming: Interactive Training Tools Are Captivating Employees and Saving Companies Money، « www. businessweek. com (March 27، 2006)، retrieved February 24، 2009.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٩هـ

هذا الكتاب

يؤكد هذا الكتاب أن التدريب لم يعد رفاهية بالنسبة للمنظمات والمؤسسات، بل هو ركيزة أساسية وضرورة ملحة للتطور والتقدم. إذ لا بد أن تركز المؤسسات على هذا الجانب حتى تحقق توقعات الموظفين وتكون لها ميزة تنافسية بين ذلك الكم الهائل من المؤسسات والشركات والمنظمات العاملة في مختلف الأنشطة. ومن ثم فإن هذا الكتاب يقدم للباحثين والدارسين مادة ثرية حول أساسيات التدريب والتطوير اللازم لتحديث بيئة العمل.

ويؤكد كذلك أن التدريب والتطوير لم يكن يُنظر إليهما في السابق على أنهما نشاطان من شأنهما مساعدة الشركات على أن توجد لنفسها «قيمة». ومن ثم تمكينها من التعامل بنجاح مع التحديات التنافسية التي تواجهها. ولكن هذه النظرة تغيرت الآن، إذ إن الشركات والمؤسسات التي تقوم بتدريب وتطوير موظفيها بطرق مبتكرة تحقق أرباحاً تفوق تلك التي تحققها مثيلاتها التي لا تطبق تلك الممارسات. كما أن التدريب والتطوير يساعدانها في التغلب على التحديات الصعبة التي تواجهها. ويُنصح بأن تستمر الشركات والمؤسسات والمنظمات في الاعتماد على ممارسات التدريب الفعال لمساعدة موظفيها على تعزيز مهاراتهم أو زيادتها بهدف تطوير أو تصنيع منتجات جديدة، والخروج بأفكار إبداعية مبتكرة، وكذلك لتقديم خدمة عملاء عالية الجودة. بالإضافة إلى ذلك فإن الأنشطة التنموية وإدارة الحياة الوظيفية تعد ضرورية لإعداد الموظفين للمناصب الإدارية والقيادية ولاستقطاب وتحفيز الموظفين الموهوبين والإبقاء عليهم في جميع الوظائف وعلى جميع المستويات، إذ لم يعد التدريب والتطوير وإدارة الحياة الوظيفية من الكماليات، بل أصبح ضرورة حيوية لتمكين الشركات من التمتع بالميزة التنافسية والوفاء بتوقعات الموظفين.

ويتميز الكتاب بأسلوبه الشيق وأمثلته المحفزة ومنهجه الذي يوازن بين الجانب النظري والعملي مستخدماً أحدث تقنيات وإستراتيجيات التدريب المعتمدة، فالتقنية لم تغير طريقة حياتنا وأسلوب أدائنا للعمل فحسب، بل أثرت كذلك في الممارسات التدريبية المطبقة في بيئة العمل.


9960142612

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٩هـ



مركز البحوث والدراسات

تدريب وتطوير الموظفين

الجزء الثاني

تأليف
ريموند أ. نوي



ترجمة
د. علي بن سعيد القرني

راجع الترجمة
د. طلال بن مسلط الشريف

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

تدريب وتطوير الموظفين

الجزء الثاني

تأليف
ريموند أ. نوي

ترجمة
د. علي بن سعيد القرني

راجع الترجمة
د. طلال بن مسلط الشريف

١٤٣٩هـ - ٢٠١٧م

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة، ١٤٣٩هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

نوي ، ريموند

تدريب وتطوير الموظفين/ ريموند نوي ؛ علي بن سعيد القرني؛ طلال بن مسلط الشريف - الرياض، ١٤٣٩هـ

٢ مج.

ردمك: ٩٩٦٠-١٤-٢٦١-٢ (مجموعة)

٩٩٦٠-١٤-٢٦٣-٩ (ج٢)

١- التدريب الإداري ٢- الموظفون والمستخدمون - تدريب

أ. القرني، علي بن سعيد (مترجم) ب. الشريف، طلال بن مسلط (مراجع) ج. العنوان

ديوي ٦٥٨,٣١٢٤ ١٤٣٩/١٢٢٩

رقم الإيداع: ١٤٣٩/١٢٢٩

ردمك: ٩٩٦٠-١٤-٢٦١-٢ (مجموعة)

٩٩٦٠-١٤-٢٦٣-٩ (ج٢)

هذه ترجمة لكتاب:

Employee Training and Development

Fifth Edition

Raymond A. Noe

McGraw-Hill/Irwin

٤

إهــداء

إلى كل من أسهم في تدريبي وتطويري على مدار السنين وأخص منهم:

زوجتي: كارولين

أبنائي: راي وتيم ومليسا

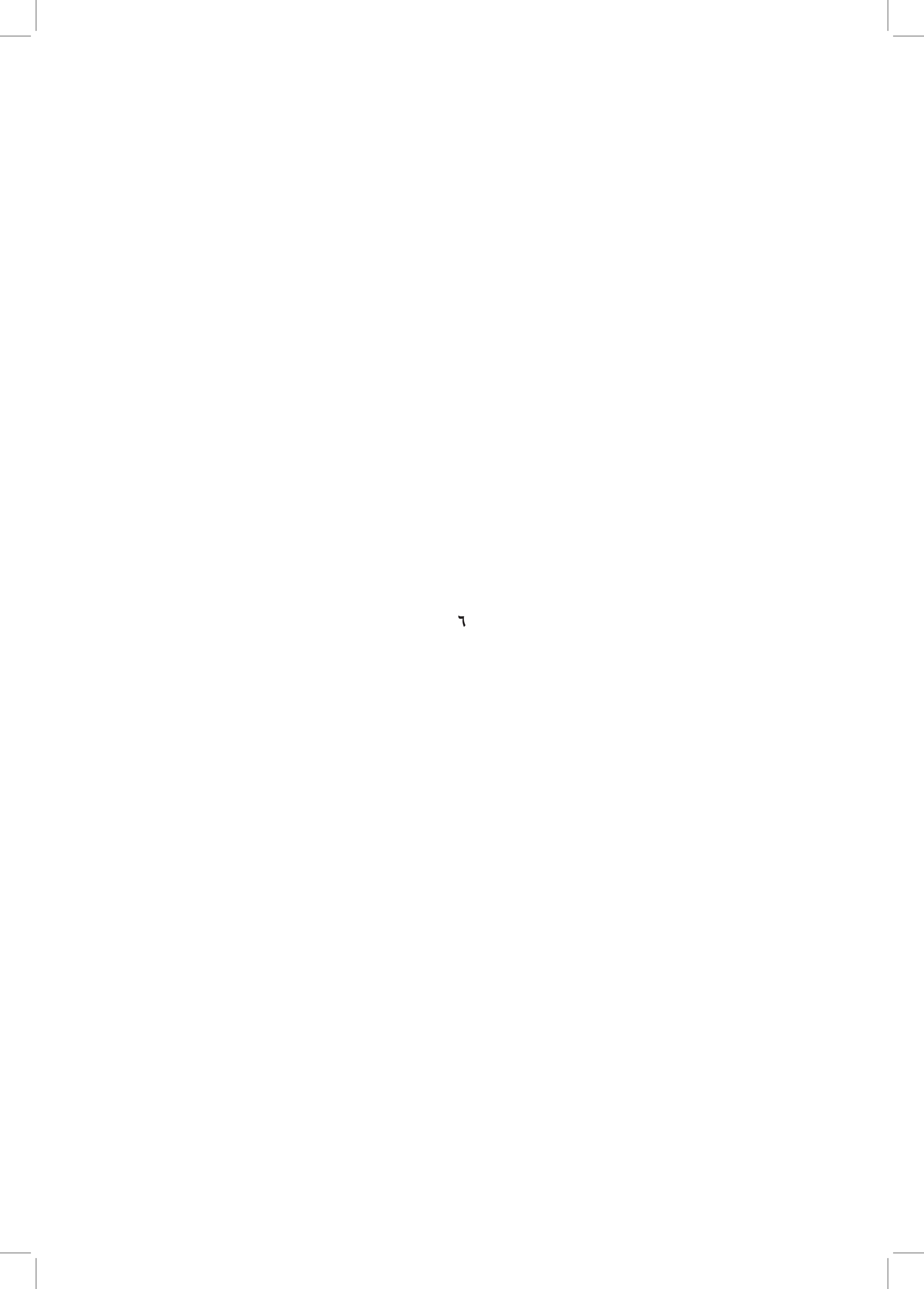
والدي: ريموند ج. وميلدرد نوي

إلى العديد من أصدقائي المخلصين

إلى المدربين الذين أسدوا لي النصح

الخريجين الذين عملوا معي طوال سنوات

ريموند أ. نوي



٦

المحتويات

الجزء الثالث

أساليب التدريب والتطوير



الفصل السابع

أساليب التدريب التقليدية

بعد قراءتك لهذا الفصل يفترض بك أن تكون قادراً على:

١. مناقشـــة نقاط القوة ونقاط الضعف لأساليب التدريب على رأس العمل والتدريب على بناء المجموعات والتدريب على مهارات العرض.

٢. تقديم توصيات بشأن التدريب الفعال على رأس العمل.

٣. تطوير حالة دراسية.

٤. تطوير وحدة تقنية للتعلم الموجه ذاتياً.

٥. مناقشة العناصر الأساسية لتدريب تمثيل السلوك.

٦. توضيح الشروط الضرورية لجعل التعلم بالمغامرة فعالاً.

٧. مناقشة ما ينبغي أن يركز عليه التدريب في الفريق لتحسين أدائه.

التدريب في فنادق لاكوينتا (LaQuinta) يساعد في إبهاج النزلاء:

يتولى قســـم التدريب المكون من ١١ مشـــاركاً بفنادق لاكوينتا مســـؤولية مركز الاتصال والحجوزات، والتدريب على فتح امتيازات، وإعادة تدريب وتعليم المديرين والملاك في أكثر مـــن ٦٠٠ فندق، وهي قوة عاملة تشـــمل ١٠,٠٠٠ موظف. وفي عـــام ٢٠٠٨ ركزت الشركة تدريبهـــا على الموظفين الأكثر اتصالاً بالعملاء، والأقوى تأثيراً في معدل عودتهم للفنادق، أو اختيارهم للإقامة في فنادق أخرى تابعة للاكوينتا حينما يسافرون، ومن بين هؤلاء الموظفين عمال نظافة الغرف وموظفو الصيانة وموظفو المكاتب الأمامية. وعلى الرغم من أن القدر الأكبر من التدريب كان يتم في الســـابق عبر الإنترنت، فقد وجد قسم التدريب أن التدريب الذي يقدمه مدرب بشـــكل مباشر ينتج عنه تحســـن أكبر في مستوى رضا النزلاء ومعدلات الرغبة في العودة.

ومـن بين أسـاليب التدريب المسـتخدمة لعبة تشـبه لعبة مونوبـولي (Monopoly) التي ترشـد الموظفـين من خلال عمليات المكاتب الأمامية وتسـاعدهم عـلى تعلم كيفية تقديم خدمة أفضل. ويشـمل برنامج التدريب قيـام مجموعات صغيرة بالعمل مع ميسِّر (facilitator) لمراجعة سيناريوهات ومواقف الخدمة المختلفة التي تحدث بالفعل، ويطلب من تلك المجموعات دراسـة الكيفية التي يمكن للموظفين من خلالها تقديم أفضل خدمة في ذلك السـيناريو. ويساعد استخدام المجموعات الصغيرة الموظفين على تعلم بعضهم من بعض؛ فموظفو المكاتب الأمامية لديهم خبرة أفضل من أي مدرب في مجال خدمة العملاء. وبالنسـبة إلى نظافة الغرف والصيانة، تسـتخدم لاكوينتا أقراص الفيديو الرقمية للتدريب، كما يتم تزويد الموظفين بمشغلات أقراص الفيديو الرقمية التي يمكن حملها عندما يحتاجون إلى تعلم مهام متكررة بشـكل دائم. فعلى سـبيل المثال، تستعرض أقراص الفيديو الرقمية الخاصـة بتنظيف الحمامـات دورة النظافة الكاملة، حيث يأخـذ الموظفون قرص الفيديو الرقمـي إلى الحـمام ويشـاهدون عملية تنظيف الحـمام قبل قيامهم بها بأنفسـهم، كما يكون بإمكانهم تقديم شريط القرص أو تأخيره ليتعلموا بحسـب درجة استيعابهم. وتتاح أقراص الفيديو الرقمية باللغتين الإنجليزية والإسـبانية حتى تسـتوعب لغة الموظفين. كما تستخدم لاكوينتا ألعاباً يقوم بها موظفون من مهام ومستويات مختلفة متضمناً ذلك عمال الصيانة، وموظفي المكاتب الأمامية، وموظفي نظافة الغرف والمشرفين. ويتمثل الهدف من اللعبة في مسـاعدة الموظفين على العمـل الجماعي وفهم الحاجة للتواصل فيما بينهم لحل مشـكلات النزلاء. ومن خلال صورة فوتوغرافيـة لأحد الغرف، يطلب من الموظفين تحديد التفاصيل الدقيقة التي قد ينجم عنها مشكلة أكبر. فعلى سبيل المثال، إذا كان جهاز التحكم التليفزيوني في حاجة إلى بطاريات ولم يتم فحصه لمعرفة ما إذا كان يعمل بشكل سليم أم لا، فإن النزيل الجديد بالغرفة لن يمكنه مشـاهدة التليفزيون، وحتماً لن يشعر النزيل بالراحة لانتظاره مجبراً حتى يتم توفير بطاريات جديدة للحجرة.

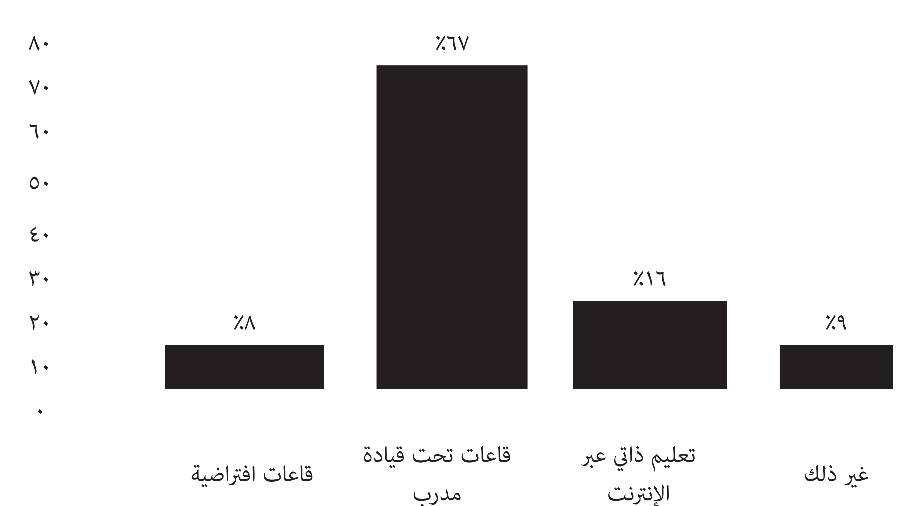
مقدمـة:

تسـتخدم لاكوينتا مجموعة من أسـاليب التدريب لضمان تقديـم موظفيها من عمال نظافـة الغرف وعمال الصيانة وموظفي المكاتب الأماميـة خدمة عملاء متميزة. وكما هو

الحال بالنســبة للاكوينتا، ينبغي بالنســبة لمعظم الشركات أن توضَع أســاليب التدريب أو تُشــترَى طبقاً لميزانية، كما توجد عادةً ضرورة ملحة للقيام بالتدريب الذي يجب أن يكون متاحاً لمن يحتاج إليه من الموظفين.

يقدم الشــكل (٧-١) نظرة عامة على معدل تكرار استخدام أساليب التدريب المختلفة، ولا يزال التدريب الذي يقدمه المدرب هو النموذج الأكثر استخداماً. وبغض النظر عما إذا كانت طريقــة التدريب تقليدية أو معتمدة على التكنولوجيــا، فلكي يكون التدريب فعالاً فإنه يحتاج لأن يكون معتمداً على نموذج التصميم التدريبي المبين في الشــكل (١-١). كما أن تحديد الاحتياجات وبيئة التعلم الإيجابية وانتقال التدريب هي عناصر مهمة للغاية في كفاءة البرنامج التدريبي. ولتتذكر المناقشــات الخاصة بتحديد الاحتياجات والتعلم وانتقال التدريب الواردة في الفصل الثالث والرابع والخامس.

شكل (٧-١) نظرة عامة على معدلات استخدام أساليب التدريب.



المصدر:

LaQuinta Hotels: Hands-On Training، « Training (March/April 2008): 38-39.

يقدم الفصل السابع والثامن العديد من أساليب التدريب المتنوعة؛ فيركز الفصل السابع على أساليب التدريب التقليدية، وهي عبارة عن طرق لا تحتاج إلى تكنولوجيا جديدة (مثل

الإنترنــت) لتقديم المحتوى التدريبي. ومع ذلك، فإن معظم الطرق التي نوقشــت في هذا الفصل يمكن فيها تقديم المحتوى التدريبي من خلال أســطوانات مدمجة أو عبر الإنترنت. فعلى ســبيل المثال، يتم إلقاء محاضرة في قاعة دراســية بشــكل مباشر إلى المتدربين (وهو التدريب التقليدي) أو يمكن تقديمها من خلال قاعة دراســية افتراضية لا يكون فيها المدرب موجــوداً في الحجرة نفســها مع المتدرب. وبالمثل، يمكن أن يكــون التعلم آنياً (متزامناً) أو متأخــراً (غــير متزامن). ومن خلال التكنولوجيا، يمكن حضــور محاضرة مباشرة على الرغم من عدم تواجد المتدربين في قاعة الدراســة نفســها مع المدرب، أو يمكن تسجيل المحاضرة على شريط فيديو أو نسخها على أسطوانة مدمجة أو قرص فيديو رقمي. ويمكن للمتدربين رؤية المحاضرة كما يحلو لهم على جهاز حاســوب شخصي يتيح لهم الطريقة المناسبة لرؤية المحاضرة (مثل مشــغل أســطوانات أو مشــغل أقراص الفيديو الرقمية أو اتصال بشــبكة الإنترنت). هذا، ويتناول الفصل الثامن مناقشة أساليب التدريب المعتمد على التكنولوجيا، بما في ذلك التدريب المعتمد على شبكة الإنترنت، والتعليم عن بعد، والواقع الافتراضي. ولعل السبب في الاســتخدام المتزايد للتدريب المعتمد على التكنولوجيا هو الزيادات المحتملة في فاعلية التعلم والانخفاض في تكاليف التدريب.

وينبغــي أن نضــع في اعتبارنا أن العديد مــن البرامج التدريبية التــي تتبناها الشركات تســتخدم عــدة طرق للاســتفادة من نقاط قــوة كل طريقة في التعلم وانتقــال التدريب. فعلى ســبيل المثال، يبدأ البرنامج التدريبي الذي تطبقه شركة كلورادو ســبرينجز يوتيليتيز (Colorado Springs Utilities) بدورة عصف ذهني بهدف إشراك المتدربين ومساعدتهم على الاســتمتاع بالتدريب والاحتفــاظ بالكثير مما يتعلمونه[٤٣١]. ففــي برنامج تدريبي عن الســلامة، يعايش المتدربون محاكاة لحالة طوارئ وعليهم أن يعالجوها باستخدام مهاراتهم الجديــدة إلى جانــب معرفتهم بخطة الإخــلاء، ويقوم المتدربون بأدوار وأنشــطة مختلفة في معالجــة فصــل الكهرباء. وبعــد ذلك، يقوم المــدرب بالتعقيب عــلى أدائهم ويناقش المتدربــون مــا تعلموه (أو ما يزالون في حاجة إلى تعلمــه). ويقوم المتدربون بإتمام اختبار تحريــري كما يقومون بالمراجعة للتأكد مــن احتفاظهم بالمعرفة. كما تقوم شركة واتابيرجر (Whataburger) - وهي شركة مملوكة لأسرة تضم ٧٠٠ مطعم في ١٠ ولايات - بنشــاطها التدريبي الســنوي الذي تطلق عليه اســم واتاجيمــز (WhataGames) بهدف رفع درجة

ولاء الموظفين للشركة واعتزازهم بعملهم وزيادة معدل إنتاجيتهم. ويشتمل تدريب واتا جيمز على مسابقة ثقافية تختبر معرفة الموظفين ببنود قوائم الطعام، والإجراءات، وتاريخ الشركة (مثل عند أي درجة حرارة يتم طهو الدجاج بالشكل المناسب؟ والإجابة هي ١٦٥ درجة). وحتى يستعد الموظفون للمنافسة، فإنهم يقومون بمراجعة تاريخ الشركة بالإضافة إلى مراجعة كتيبات عن العمليات، وخلال المسابقة التي تتم تحت عنوان ما هو الطبخ؟ (What›s Cooking?). يتم اختبار فرق الموظفين بتعريضهم لمحاكاة لحالة يتلقون فيها سيلاً من طلبيات الغداء، ويقوم المراقبون بفحص كل طلبية تم إعدادها من حيث الدقة وطريقة التقديم. وبجانب الفوائد التي تتحقق للشركة فإن الفرق الفائزة تقتسم ما يزيد على ١٤٠,٠٠٠ دولار في شكل جوائز مالية.

وقد تم تنظيم أساليب التدريب التقليدية التي تمت مناقشتها في هذا الفصل في ثلاث فئات رئيسية: طرق العرض، طرق التطبيق، وطرق بناء المجموعة[٤٣٢]. وتقدم الفقرات التالية وصفاً لكل طريقة، ومناقشة لميزاتها ومساوئها، وإرشادات للمدرب الذي يصمم أو يختار الطريقة. وينتهي الفصل بمقارنة الطرق اعتماداً على عدة خصائص؛ بما فيها مخرجات التعليم ومدى تسهيل هذه الطريقة لعملية التعلم وتكلفة النقل والفاعلية.

طرق العرض:

يقصد بطرق العرض تلك الطرق التي يكون فيها المتدرب متلقياً سلبياً للمعلومات، وقد تتضمن تلك المعلومات حقائق وعمليات وطرقاً لحل المشكلات. وتعد المحاضرات والتقنيات السمعية والمرئية من بين طرق العرض أيضاً. ومن المهم ملاحظة أن طرق العرض في القاعات الدراسية التي يقدمها أحد المدربين قد تشتمل على محاضرات، وفيديوهات، ومنشورات، وكتيبات، وأسطوانات مدمجة وألعاب؛ وهذا يعني أن مزيجاً من الطرق بإمكانه إشراك المتدربين بفاعلية في التدريب ويساعد في إتمام عملية انتقال التدريب.

المحاضرة:

يتواصل المدربون أثناء المحاضرة من خلال النطق بما يرغب المتدربون في تعلمه، ويعد نقل القدرات المتعلَّمة عمليةً أحادية الجانب، إذ يتم نقلها من المدرب لجمهور المتلقين.

وكما يبين الشكل (٧-١) فإن طريقة عرض المحتوى من خلال القاعة الدراسية التي يوجهها المــدرب تظل هي الطريقة التدريبية الشــائعة على الرغم من وجــود تقنيات جديدة مثل نظام الفيديو التفاعلي والتعليم المعتمد على الحاسوب.

وتعــد المحاضرة أحد أقل الطرق تكلفة واســتهلاكاً للوقت في عــرض كمية ضخمة من المعلومــات بفاعليــة وبصــورة منظمة[٤٣٣]. كما أن مــن فوائد صيغة المحاضرة أنها يســهل اســتخدامها مع مجموعــات كبيرة من المتدربــين. وإلى جانب كون المحــاضرات الطريقة الأساسية لتوصيل كميات كبيرة من المعلومات، فهي أيضاً تستخدم في دعم أساليب التدريب الأخرى مثل تمثيل الســلوك والتقنيات المعتمدة على التكنولوجيا. فقد تســتخدم المحاضرة - على ســبيل المثال - في توصيــل معلومات حول الغرض من البرنامــج التدريبي، والنماذج المفاهيمية، أو الســلوكيات الأساســية للمتدربين قبل تلقيهم للتدريب، وهو ما يكون أكثر تفاعلاً وتهيئة للوفاء باحتياجات معينة.

يوضح الجدول (٧-١) أوجه تباين متعددة خاصة بطريقة المحاضرة القياســية؛ فللجميع مساوئ ومميزات[٤٣٤]. ويقدم تعليم الفرق مزيداً من الخبرة والرؤى البديلة للدورة التدريبية، كما أنه لا يتطلب وقتاً طويلاً من جانب المدربين لإعداد دوراتهم الخاصة فحسب؛ بل أيضاً للتنســيق مع غيرهم مــن المدربين، خصوصاً عندما يكون هناك قــدر كبير من التكامل بين الموضوعات. وتعد جلســات النقاش مفيدة في عرض وجهات النظر المختلفة على المتدربين في إطار تحاوري. ولعل من المســاوئ المحتملة لجلسات النقاش أن يواجه المتدربون الذين ليســت لهم دراية نســبياً بموضوع معين صعوبة في فهم النقاط المهمــة، كما أن المتحدثين المدعوين للمشاركة في الجلسة قد يحفزون عملية التعلم من خلال عرض أمثلة وتطبيقات ذات صلة على المتدربين. وحتى يكون للمتحدثين المدعوين للمشاركة في الجلسة دور فعال فإنه ينبغي أن يقوم المدربون بتحديد توقعاتهم حول كيفية ربط عرضهم بمحتوى التدريب، وقــد تزيد عروض الطلاب من انتبــاه المتدربين وأهمية المادة، لكنها قد تعيق من التدريب إذا كان المتدربون يفتقرون لمهارات العرض.

هناك عدة مســاوئ تعتري طريقــة المحاضرة، إذ يغلب عليها عدم مشــاركة المتدربين، وعــدم توافر التغذيــة الراجعة، والاتصال المثمــر ببيئة العمل، وكل ذلــك يعيق التدريب

ويعطـل نقله. إلا أن المحاضرات تحوز على اهتــمام القليل من المتدربين لأنهم يركزون في الأســاس على ســماع المعلومات، كما تجعل المحاضرات حكم المــدرب بسرعة وفاعلية على مســتوى فهم المتدربين صعباً. وللتغلب على تلك المشكلات، جرى تخصيص جزء من وقت المحــاضرة للأســئلة والأجوبة أو المناقشــات أو عرض الفيديوهات أو الألعاب أو دراســات الحالة. وتسمح تلك الأساليب للمدرب بأن يدعم المحاضرة بمزيد من المشاركة والأمثلة ذات الصلة بالوظيفة وبالتدريبات التي تسهل التعلم وانتقال التدريب.

جدول (٧-١) أوجه تباين طريقة المحاضرة

الطريقة	الوصف
المحاضرة القياسية	يتحدث المدرب في حين يستمع المتدربون ويستوعبون المعلومات.
تعليم الفرق	يقوم مدربان أو أكثر بتقديم موضوعات مختلفة أو وجهات نظر بديلة عن الموضوع نفسه.
المتحدثون المدعوون	يقوم المتحدثون بزيارة الدورة لمدة يتم تحديدها مسبقاً، ويقوم المدرب بإجراء التعليم الأساسي.
جلسات النقاش	يقوم متحدثان أو أكثر بتقديم معلومات وطرح أسئلة.
عروض الطلاب	تقوم مجموعة من المتدربين بتقديم موضوعات للحلقات الدراسية.

في شركة سوني بيكتشرز إيميجويركس (Sony Pictures› Imageworks)، يتخذ التدريب صــوراً عديــدة[٤٣٥]. إذ يُعــاد تدريب الموظفين - على ســبيل المثال - قبــل البدء في مشروع فيلــم جديد، كما تقوم الشركة بإعداد مؤثرات بصرية رقمية ورســوم متحركة، وتســتخدم لكل مشروع طرقاً وتكنولوجيات جديدة لتصميم رســوم متحركة تناســب كل شخصية من شــخصيات الفيلم وطابعه. ويحضر الموظفون يومياً حلقات دراســية تمتد لساعات بهدف تحديث مهاراتهم، وحينئذ يعملون على تطوير إطار للرسوم المتحركة من فيلم كامل. فعلى ســبيل المثال، قد يتضمن هذا الإطار شــخصيات الفيلم، إلا أنه ينبغي على الموظفين تطوير البيئة أو النظام الديناميكي المســتخدم أو الرســوم المتحركة بناء على ما يتعلمونه. وتقدم

شركة إميجويركس دروســاً تعليمية على شــبكة الإنترنت يمكن للموظفــين أن يطلعوا عليها للتزود بمعلومات عن التخصصات الأخرى مثل الإضاءة، وتساعد تلك الدروس التي تقدم عبر الإنترنت الموظفين على تعلم مصطلحات أساسية تساعدهم في التواصل والعمل مع موظفين آخرين من تخصصات أخرى غير تخصصاتهم. ولتقديم عرض جيد، يُطلب من الموظفين - أو الفرق - الذين خضعت أعمالهم للتحكيم أن يلقوا محاضرات أثناء فترة الغداء لتعليم غيرهم تلك الأســاليب. ففي شركة كونيستيلاشــان نيو إنيرجــي (Constellation New Energy)، يتضمن تدريب الموظفين الجدد ٣٠ ساعة من العمل في فترة ما قبل التدريب، بالإضافة إلى أســبوعين من التدريب داخل القاعات الدراســية، والذي يركز على تنمية مهارات المبيعات المرتبطة بشركة تعمل في مجال الطاقة[٤٣٦]، إذ يتلقى المتدربون دروساً عن القضايا التي تواجه عملاءهم المحتملين، ويدرســون نماذج يســتطيعون من خلالها مساعدة العملاء على إدارة التكاليف والمخاطر بمرور الوقت، كما أنهم يقومون بإعداد الأدوات والمواد اللازمة لأسواقهم المســتهدفة، ويشــاركون في عمليات لعب أدوار. وأخيراً، يتقابل المتدربون مع مديريهم في نهاية التدريب لوضع خطة لتنفيذ ما تعلموه.

التقنيات السمعية والمرئية:

تشمل التقنيات السمعية والمرئية أجهزة العرض والشرائح والفيديوهات، ويعد الفيديو طريقة تعليمية شائعة الاستخدام[٤٣٧]، وقد تم استخدامه لتحسين مهارات التواصل ومهارات إجراء المقابلات الشــخصية وكذلك مهارات خدمة العملاء بالإضافة إلى توضيح كيفية اتباع بعض الإجراءات. وعلى الرغم من ذلك، فإن الفيديو نادراً ما يستخدم بمفرده، بل يستخدم دائمــاً إلى جانب المحاضرات لعرض أمثلة توضيحية وخــبرات واقعية للمتدربين. وفيما يلي عرض لكيفية استخدام الشركة للفيديو في برنامجها التدريبي.

في الخامســة والنصف صباحاً، يستعد سائقو شركة مورسي بروز (Morse Bros) لتسليم أولى حمولات الخرســانة. ويتعين في هذا المجال نقل المنتج المعرض للتلف إلى مواقع البناء وفق جدول زمني محدد. وتعد شركة مورسي بروز - التي تتخذ من مدينة تانجينت بولاية أوريــنــج مقــراً لها - واحدة من شركات الخرســانة الجاهزة القلائل في الشــمال الغربي التي تقدم تدريباً منتظماً لســائقيها تقديراً لدورهم الأساسي في تحقيق نجاح الشركة. وكان لدى

شركــة مورسي بروز القدرة على خفــض التكاليف ورفع معدل رضا العملاء من خلال تزويد السائقين بالتدريب على المنتج وعلى كيفية تجنب الانقلابات والتباطؤ المفرط في سير العمل في مواقع الإنشاء.

وهنا نتســاءل: ما الطريقة التي تنتهجها شركة مورسي بروز في تدريب سائقيها؟ لا شك أن الشركة تقوم بإنتاج فيديوهات تدريبية يقدمها مدربون من بين سائقي الشركة. وتتلخص وظيفة هؤلاء المدربين في اختيار فيديوهات أســبوعية ووضع جدول زمني لأوقات المشاهدة والاحتفاظ بسجلات الحضور وإدارة مناقشات ختامية بعد كل فيديو. ويتم تدريب المدربين السائقين على جذب الانتباه إلى نقاط تعليمية أساسية يتناولها الفيديو، بحيث تربط موضوع الفيديو بالأمور والمشــكلات التي تواجه الســائقين على رأس العمل. ونظراً لأن الجلســات التدريبية تعقد في فترة الصباح الباكر مع بداية وردية الســائقين، فإن الوقت يكون محدوداً، ونادراً ما يســتغرق عرض الفيديو أكثر من عشر دقائق. فعلى ســبيل المثال، يحمل أحد تلك الفيديوهــات عنــوان «زوج آخر من العيــون» (Another Pair of Eyes) ويتم من خلاله تدريب الســائقين عــلى التعرف على إجراءات الاختبار التي تســتخدمها جهات الاختبار في مواقــع العمل، حيث يتم اختبار العينات عدة مرات خلال الشــهر، والعينة التي لا تنطبق عليهــا المواصفات المطلوبة قد تعرض الشركة إلى تحطيم الهيكل الخرســاني وإزالته. وتقدم شركة مــورسي بروز برامجها التدريبية الخاصة بالإجــراءات الاختبارية لأن العينات دائماً ما تخفق عند اختبارها بســبب التلوث (مثل الأتربة) التي تصيب أســطوانة الاختبار. ويبرز فيديــو آخر الإجــراءات الاحترازية في الطقس البارد والتي تشــمل: تفريغ جميع الخزانات والخراطيم بنهاية اليــوم ووضع البرميل في وضع التوقف، وفي كل دورة تدريبية يُطلب من السائقين الإجابة عن عدة أسئلة متعلقة بمحتوى البرنامج. وفي نهاية الدورة يقوم السائقون والمدربون بمناقشــة أي شيء قــد يؤثر في جودة المنتج أو موعد تســليمه، ويقوم المدربون حينئذ بمشاركة تلك المعلومات مع مديري الشركة[٤٣٨].

ويمثل الفيديو في الوقت نفســه مكوناً رئيســياً من مكونات تمثيل السلوك، وهو بالطبع مكون من مكونات التدريب المرئي التفاعلي. ولا شــك أن لاســتخدام الفيديو في التدريب عــدداً من المزايا منها[٤٣٩]: أولاً، إمكانية مراجعة الحلقات التدريبية، أو تخفيض سرعة عرض

الفيديو أو زيادتها، ولا شــك أن ذلك يتيح للمدربين مرونة في تهيئة الدرس ليتناسب وخبرة المتدربين. ثانياً، إمكانية مشاهدة الفيديو عدة مرات إذا ما أتيح للمتدربين مشاهدته قبل الدورة التدريبيــة وبعدها، وبهذا يكون بمقدورهم التحكم في عملية التعلم. ثالثاً، يتعرض المتدربون إلى مشــكلات تتعلــق بالأجهزة والأحداث التي لا يمكن توضيحها بســهولة، مثل أعطال المعدات، والعملاء الغاضبين، أو الظروف الطارئة. رابعاً، يتم تزويد المتدربين بمحتوى تعليمــي متســق، إذ لا يتأثر محتوى البرنامج باهتمامات وأهداف مدرب بعينه. خامســاً، التدريب على التســجيل بالفيديو يسمح للمتدربين بأن يروا ويسمعوا أداءهم الخاص دون الحاجة إلى تفسير من جانب المدرب، ويعني ذلك أن الفيديو يقدم تغذية راجعة موضوعية وفوريــة. ونتيجة لذلك لا يمكن للمتدربين أن ينســبوا الأداء الضعيف إلى إجحاف المقيّمين الخارجيين مثل المدرب أو الأقران. سادساً، يتطلب الفيديو حداً أدنى من المعرفة بالتكنولوجيا والمعدات، فمعظم المدربين والمتدربين يمكنهم استخدام جهاز التسجيل التليفزيوني (VCR) أو مشغل القرص الرقمي المتعدد الاستخدام (DVD).

معظم مشــكلات الفيديو تكون نابعة من ذلك المنهج الابتكاري الذي يتم استخدامه[٤٤٠]، إذ تشتمل تلك المشكلات على ضخامة المحتوى التعليمي المخصص للمتدرب، وركاكة الحوار بين الممثلين (مما يؤثر في مصداقية الرســالة ووضوحها)، والإفراط في اســتخدام الفكاهة أو الموســيقا، والدراما التي تخلط على المتدرب فهــم النقاط التعليمية المهمة التي يتم التركيز عليها في الفيديو.

الطرق العملية:

تشــمل الطرق العملية أســاليب التدريب التي تتطلب مشــاركة المتــدرب بفاعلية في التدريب، وتتضمن تلك الأســاليب التدريب على رأس العمل، والمحاكاة، ودراســات الحالة، والألعــاب التدريبية، ولعب الأدوار، وتمثيل الســلوك. وتعد تلك الطرق من الطرق المثالية التي تعمل على تنمية مهارات محددة، أو فهم كيفية نقل المهارات والســلوكيات للوظيفة، أو تجربة كل الجوانب المتعلقة بإتمام مهمة ما، أو معالجة قضايا التواصل بين الموظفين على رأس العمل.

التدريب على رأس العمل (OJT):

يشــير التدريب على رأس العمــل إلى تعلم الموظفين الجدد أو عديمــي الخبرة في بيئة العمــل وأثناء العمل، من خلال مراقبة الأقران أو المديرين وهم يؤدون وظائفهم ومحاولة تقليد ســلوكياتهم. ويعد التدريب على رأس العمل أقدم أســاليب التدريب غير الرسمي وأكثرها استخداماً[٤٤١]. ويعد هذا النوع من التدريب غير رسمي إذ ليس بالضرورة أن يكون جــزءاً من برنامج تدريبي، وأيضــاً لأن المديرين والأقران والموجهين يقومون بدور المدربين. لكن إذا كان التدريب على رأس العمل غير رســمي بدرجة كبيرة، فلن يتم التدريب. وقد يكــون التدريب عــلى رأس العمل مفيــداً لتدريب الموظفين الحديثي التعيين، ولتحســين مهــارات موظفين من ذوي الخبرة على اســتخدام تكنولوجيا جديــدة، وللتدريب التبادلي للموظفــين داخل قســم معين أو وحدة عمل، أو توجيه من يترقــى أو يُنقل من الموظفين لوظائفهم الجديدة.

ويتخذ التدريب أشــكالاً متنوعة تشــمل التدريب المهني وبرامج التعليم الموجه ذاتياً، (وســيتم مناقشة كليهما لاحقاً في هذا القســم) ويتميز التدريب على رأس العمل عن غيره من برامج التدريب بعدة مزايا[٤٤٢]؛ منها أنه يمكن تهيئته ليناسب خبرات المتدربين وقدراتهم. كــما يكون التدريب قابــلاً للتطبيق على الوظيفة نظــراً لأن التدريب على رأس العمل يتم مــن خلال اســتخدام أدوات ومعدات حقيقية، ونتيجة لذلك يتوفــر لدى المتدربين الحافز للتعلم. ويكون كل من المدربين والمتدربين في موقع العمل يواصلون أعمالهم وقت حدوث التدريب. ويعني هــذا أن الشركات توفر بذلك التكاليف المتعلقة بإحضار المتدربين لموقع مركزي وتعيينهم واســتئجار منشآت للتدريب. كما يمكن تقديم التدريب على رأس العمل في أي وقــت، ويكــون المدربون موجودين لأنهم في الأســاس زملاء عمــل أو مديرون. وفي النهاية، يستخدم التدريب على رأس العمل مهام وظيفية حقيقية بالإضافة إلى حدوثه أثناء العمل، ونتيجة لذلك تكون المهارات المتعلمة من التدريب على رأس العمل أكثر ســهولة في النقل للمهام الوظيفية.

فمثــلاً شركــة ريلايانــس إنداســتريز (Reliance Industries)، وهي واحــدة من أكبر الــشركات الهندية، التي تســتخدم التدريــب على رأس العمل في قســم تصنيع الناجوزاين

(تصنيع البوليمــرات والكيماويات)[٤٤٣]. ونظراً لنمو الشركــة السريع وللطلب على الموظفين ذوي الخبرة، فقد احتاجت الشركة إلى تقليل المدة الزمنية التي يطلب فيها من المهندســين الجدد تقديم إســهاماتهم. واســتجابة لتلك الحاجة، قامت إدارة التدريب بتعيين موجهين للمساعدة في تسريع عملية تدريب المهندسين الجدد. ويتم عمل توافق دقيق بين الموجهين والموظفين الجدد بناء على تقييم أســلوب تدريب الموجه وأســلوب تعلم الموظف الجديد. وتجــري مزاوجة بين الموجهين ومــا يصل إلى ثلاثة من الموظفين الجــدد بحيث يتعين لكل واحد منهم مدة تســعة أشهر. ويعمل الموجهون والموظفون الجدد معاً على أربع وحدات تقنية تعليمية، تســتغرق كل وحدة شهرين حتى تكتمل. وتتضمن كل وحدة تقنية خطط درس موضوعة ســلفاً ويتم متابعة مستوى التقدم باستخدام بوابة إلكترونية، ونتيجة لذلك انخفض معدل الوقت اللازم للمهندسين الجدد للمساهمة في العمل من ١٢ إلى ٦ شهور.

ففي شركة ســويتس كاندي (Sweets Candy)، التي تقع في مدينة ســولت لاك سيتي عاصمــة ولاية يوتا وتعمل في مجــال تصنيع الحلوى، يتلقى الموظفــون الجدد تدريباً على الإجراءات الأساسية لإخلاء الطوارئ والسلامة في دورة توجيه وبعد ذلك يتم تخصيص موجه لهــم[٤٤٤]. ويعمل الموجه مع الموظفين الجدد لمدة أســبوعين حيــث يقوم أثناء ذلك بتقديم تدريب عملي بين شــخصين اثنين. وتعقد الفرق اجتماعات أســبوعية يقوم فيها المديرون بتقديم برامج تدريبية حول المسائل المتعلقة بالسلامة على مدار العام. كما يتسلم الموظفون أيضاً بطاقة نقل تعليمات السلامة الأسبوعية يجدون فيها مخاطر السلامة التي واجهوها في وظائفهم وكيف تعاملوا معها. ويتم تســليم بطاقات نقل تعليمات السلامة وتقوم الشركة كل شهر بعقد احتفالية عن السلامة حيث يتم وضع البطاقات في لوحة. ويرصد للموظفين جوائز مثل الحصول على إجازة لمدة يوم واحد أو بطاقة شــحن رصيد بقيمة ١٠ دولارات. وتتم مراجعة كل بطاقات نقل بيانات السلامة لتحديد موضوعات السلامة ومخاطرها ويتم نقلها حينئذ للموظفين.

يعد التدريب على رأس العمل واحداً من أســاليب التدريب الشــيقة لأنه عند مقارنته بالطــرق الأخــرى نجد أنه يحتاج إلى اســتثمار أقل في الوقت أو المــال لتوفير المواد وراتب المدرب أو المحتوى التعليمي. ويتم الاســتعانة بالمديريــن أو الأقران الخبراء بمجال المعرفة

الوظيفية كمدربين، ونتيجة لذلك قد يكون من المغري السماح لهم بإجراء التدريب بالشكل الذي يرون أنه الأنسب.

ومع ذلك فهناك عدة مساوئ للنهج غير المنظم الخاص بالتدريب على رأس العمل، فقد لا يستخدم المديرون والأقران العملية نفسها لإكمال مهمة ما، بل قد ينقلون عادات سيئة بجانب مهارات مفيدة. كما قد لا يفهمون أن الشرح والتدريب والتغذية الراجعة هي شروط مهمة للحصول على تدريب فعال أثناء العمل. كما قد ينتج عن النهج غير المنظم الخاص بالتدريب على رأس العمل موظفون بمستوى تدريبي ضعيف، وموظفون يستخدمون طرقاً خطيرة وغير فعالة لتوفير منتج أو تقديم خدمة، ومنتجات أو خدمات تختلف في الجودة.

ينبغي أن يسير التدريب على رأس العمل وفق نهج محدد ومنظم حتى يكون فعالاً، ويبين الجدول (٧-٢) مبادئ التدريب المنظم على رأس العمل. ولأن التدريب على رأس العمل يتضمن التعلم من خلال ملاحظة الآخرين، فإن التدريب الناجح على رأس العمل يعتمد على المبادئ التي تؤكد عليها نظرية التعلم الاجتماعي. وتتضمن تلك المبادئ استخدام مدرب موثوق، أو مدير أو زميل يظهر المهارة أو السلوك، وينقل سلوكيات أساسية محددة، وممارسات وتغذية راجعة. فعلى سبيل المثال، في شركة روتشيستير جاس آند إلكتريك (Rochester Gas and Electric) التي تقع في مدينة روتشيستير، بنيويورك، يقوم أخصائيو الإشعاع والكيمياء بتدريس كيفية إجراء التدريب على رأس العمل للموظفين ذوي الخبرة[٤٤٥]. وبينما تتلقى تلك الفئة من الموظفين دروساً عن كيفية عمل البرمجيات للموظفين الجدد، قد يطلب المدرب من الموظفين مشاهدة غيرهم من المسؤولين عن التدريب على رأس العمل، وذلك أثناء تدريبهم الموظفين الجدد لتعلم أساليب تدريس جديدة. وبغض النظر عن نوعية المحتوى، فإن برامج التدريب الفعال على رأس العمل تشمل ما يلي:

١. بيان بالسياسة المتبعة يصف الغرض من التدريب على رأس العمل ويؤكد دعم الشركة لها.

٢. تحديد المسؤول عن إجراء التدريب على رأس العمل بشكل واضح، فإذا كان المدير هو من سيقوم بإجراء التدريب على رأس العمل، فإنه ينبغي أن يذكر ذلك في توصيفه الوظيفي وأن يكون ذلك جزءاً من تقييم أدائه.

٣. مراجعة شــاملة لممارسات التدريب على رأس العمل في شركات أخرى تمتهن أنشطة مشــابهة (ومن تلك الممارســات محتــوى البرنامج، أنواع الوظائف، طــول البرنامج، ووفورات التكاليف).

٤. تدريــب المديرين والأقــران على مبــادئ التدريب المنظم عــلى رأس العمل (انظر الجدول ٧-٢).

٥. توفر خطط دراســية، وقوائم التحقق والتدقيق وكتيبات الإجراءات وعقود التدريب ونماذج تقارير معدل التقدم لاســتخدام الموظفين المسؤولين عن إجراء التدريب على رأس العمل.

٦. تقييم مستويات المهارات الأساسية للموظفين (القراءة، الحساب، الكتابة) قبل إجراء التدريب على رأس العمل[٤٤٦].

على سبيل المثال، امتاز برنامج التدريب على رأس العمل الذي استخدمته شركة بوردينز نورث أمريكان باســتا ديفيجان (Borden's North American Pasta Division) بالكثير مــن تلــك الخصائص[٤٤٧]. لكــن، لا يقوم جميــع المديرين والأقران بــأدوار المدربين في هذا البرنامج. وتســتثمر شركة بوردينــز (Borden's North American Pasta Division) في اختيار المدربين والتدريب والمكافآت بهدف ضمان فاعلية التدريب على رأس العمل. وهنا يطلب من الموظفين والمديرين الراغبين في العمل بصفة مدربين أن يتقدموا بطلباتهم لشغل تلك الوظيفة. ويطلب ممن يقع عليه الاختيار للعمل بصفة مدرب أن يكمل دورة أساسية لتدريب المدرب تشــتمل على التدريــب داخل القاعات الدراســية بجانب تخصيص وقت في طابق التصنيع لتعلم كيفية تشــغيل الآلات مثل آلات إنتاج الباســتا بالإضافة إلى تعليم غيرهم من الموظفين طرق استخدام المعدات بشكل صحيح. كما تقوم بوردينز أيضاً بترسيخ مبدأ المســاءلة في برامج التدريب على رأس العمل. وذلك بأن يكون المتدربون مســؤولين عن إكمال قائمة مراجعة تتطلب منهم التأكد من مســاعدة المدرب لهم على تعلم المهارات المطلوبة لتشغيل المعدات واستخدامهم للأساليب التعليمية الفعالة.

جدول (٧-٢) مبادئ التدريب على رأس العمل

الاستعداد للتدريب:

١. تقسيم الوظيفة إلى خطوات مهمة.

٢. تجهيز المعدات والمواد والإمدادات اللازمة.

٣. تحديد الوقت الذي ستخصصه للتدريب على رأس العمل والوقت الذي تتوقع فيه تأهيل الموظفين في المهارات المستهدفة.

التدريب العملي:

١. أطلع المتدربين على الهدف من المهمة واطلب منهم متابعتك أثناء الشرح.

٢. وضح للمتدربين كيفية القيام بتلك المهمة دون ذكر أي محتوى.

٣. وضح النقاط والسلوكيات الأساسية (دون النقاط الأساسية للمتدربين إن أمكن).

٤. وضح للمتدربين كيفية القيام بذلك مرة أخرى.

٥. اطلب من المتدربين القيام بجزء منفرد أو أكثر من المهمة واشكرهم على إعادة القيام بالمهمة بصورة صحيحة (اختياري).

٦. اطلب من المتدربين القيام بالمهمة كاملة واشكرهم على إعادة القيام بها بالشكل الصحيح.

٧. وفي حال ارتكاب أخطاء، لابد من مواصلة المتدربين للممارسة حتى يتم القيام بالمهمة بالشكل الدقيق.

٨. اشكر المتدربين على نجاحهم في حال تعلم المهمة.

المصدر:

W. J. Rothwell and H. C. Kazanas: Planned OJT Is Productive OJT، « Training and Development Journal(October 1990): 53 -55; P. J. Decker and B. R. Nathan، Behavior Modeling Training (New York، Praeger Scientific، 1985).

التعلم الموجه ذاتياً:

في التعلــم الموجه ذاتياً يتحمل الموظفون المســؤولية عن جميع جوانب التعلم – بما في ذلك موعد إجرائه والمشــاركين فيه[٤٤٨]. فيقوم المتدربون بإتقان المحتوى التدريبي الموضوع سلفاً طبقاً لمعدل استيعابهم الشخصي وبدون مدرب، ويقوم المدربون في ذلك بدور الميسر. ويعنــي هذا أن يتوفر مدربون لتقييم التعلم والإجابة عن أســئلة المتدربين، فليس المدرب هنــا هو من يقــوم بالتحكم في عملية التعلــم أو نشره، بل ذلك من مهــام المتدرب. وقد يشــتمل التعلم الموجه ذاتياً والخاص بموظفي المبيعات على قراءة الصحف أو المنشــورات التجارية أو التحدث مع الخبراء أو تصفح الإنترنت للبحث عن أفكار جديدة تتعلق بنشاط موظفــي المبيعات ومهامهم[٤٤٩]. كما قد يتضمن التعلــم الموجه ذاتياً توفير الشركة لموظفي المبيعات العديد من المعلومات مثل قواعد البيانات والدورات التدريبية والندوات وهم في الوقت نفسه يحملون الموظفين مسؤولية أخذ زمام المبادرة في عملية التعلم. ونظراً لاعتماد فاعليــة التعلم الموجه ذاتياً على وجود الحافز لدى الموظــف للتعلم، فقد ترغب الشركات في عقــد ندوات عن عملية التعلــم الموجه ذاتياً والإدارة الذاتية وكيفيــة التأقلم مع البيئة والعملاء والتكنولوجيا.

فعلى ســبيل المثال، في شركة كورننج جلاس (Corning Glass) يشارك خريجو الهندسة الجدد في برنامج تدريب على رأس العمل يســمي ســمارت SMART وهو اختصار لعبارة (وإدارة ذاتية ومســؤولية ووعى وكفاءة فنية)[٤٥٠]. ويكون كل موظف مســؤولاً عن توفير إجابات لمجموعة من الأســئلة (مثل، تحت أي ظرف يشــارك الإحصــائي في تصميم تجارب هندســية؟) من خلال زيــارة المصانع والمراكــز البحثية ومقابلة مديرين وخبراء الهندســة الفنية، وبعد قيام المهندسين بإكمال الأسئلة، يتم تقييمهم بواسطة لجنة مشكلة من أقرانهم ممن أكملوا بالفعل برنامج ســمارت. وقد أوضحت التقييمات أن البرنامج يقلل من الفترة التمهيدية للموظفين الجدد من ســتة أســابيع إلى ثلاثة فقط. وترجع فاعلية هذا البرنامج لعدة أســباب: فهو برنامج يشجع على المشاركة الفعالة للموظفين الجدد في أنشطة التعلم ويتميــز بمرونته في توفير الوقت اللازم للتدريــب، كما أن عنصر التقييم من خلال المراجعة التي يجريها أحد الأقران يحفز الموظفين على إكمال الأسئلة بشكل صحيح. ونتيجة للمشاركة

في البرنامــج، يقوم الموظفون بتكوين علاقــات داخل الشركة حيث توفر لهم هذه العلاقات فهما أفضل للموارد الشخصية والفنية المتاحة داخل الشركة.

إن التعلم الموجه ذاتياً له العديد من المزايا والمساوئ[٤٥١]، حيث يتيح للمتدربين إمكانية التعلم وفقاً لمعدل استيعابهم بالإضافة إلى حصولهم على تغذية راجعة عن مستوى أدائهم. وبالنســبة للشركة يتطلب التعلم الموجه ذاتياً عدداً أقل من المدربين، ويخفض من تكاليف الســفر وقاعات الاجتماعات، ويجعل التدريــب المتعدد المواقع أكثر واقعية. ويوفر التعلم الموجــه ذاتياً محتــوى تدريبياً متوافقاً بحيث يمكنه امتلاك معــارف الخبراء، كما أن التعلم الموجه ذاتياً يجعل حصول موظفي الورديات على مواد التدريب مسألة أكثر سهولة.

فعلى ســبيل المثال، واجهت فنــادق فور ســيزن (Four Seasons) تحدياً كبيراً تمثل في افتتاحها لفندق جديد في مدينة بالي، بإندونيسيا[٤٥٢]. حيث تعين عليها تعليم مهارات اللغة الإنجليزيــة لــ ٥٨٠ موظفاً، لم يكن بينهم مــن يتحدث اللغة الإنجليزيــة أو يفهم عادات الغــرب أو المطبخ الغربي، ومن ثم قامت فور ســيزون بإنشــاء مركز للتعلــم الموجه ذاتياً حتــى يمكن للموظفين تعليم أنفســهم اللغة الإنجليزية من خلالــه، ويركز المركز على دعم مهــارات التواصل، ليس فقط تعلم التحدث باللغة الإنجليزية. ولذا فإن المركز يوفر أجهزة تسجيل فيديو ووحدات تدريب تقنية وكتباً ومجلات، كما تقدم المكافآت النقدية للموظفين لتحفيزهم على الانتقال من المســتويات الأدنى من مســتويات إجــادة اللغة الإنجليزية إلى المســتويات الأعلى. وبجانب اللغة الانجليزية، يقوم المركــز بتدريس اللغة اليابانية (وهي اللغــة التــي يتحدثها ٢٠٪ من نزلاء الفنــدق الموجود بمدينة بالي) كما يقــدم أيضاً دورات تدريبة باللغة الإندونيسية الأصلية للمديرين الأجانب.

وتتمثل أحد المســاوئ الرئيســة للتعلم الموجه ذاتياً في ضرورة أن يكون لدى المتدربين الرغبة في التعلم بأنفســهم وأن يكون لديهم شــعور بالارتياح في القيام بذلك، ويعني هذا ضرورة تحفيــز المتدربين للتعلم. ومن وجهة نظــر الشركة، فإنه عند تطبيق التعلم الموجه ذاتياً تكون تكاليف التطوير مرتفعة والوقت المخصص له أطول من الوقت المتاح في البرامج التدريبيــة الأخرى، ومن الضروري اتخاذ خطوات عدة لتطوير التعلم الموجه ذاتياً بشــكل فعال ومنها[٤٥٣]:

١. إجراء تحليل للوظيفة لتحديد المهام التي ينبغي القيام بها.

٢. كتابة أهــداف التعلم المرتكزة عــلى المتدرب والمرتبطة مبــاشرة بالمهام. ولأن تلك الأهــداف تحل محــل المدرب، فينبغــي أن تحــدد أي المعلومات لهــا أهمية وأي الإجراءات ينبغي على المتدرب القيام بها وماذا ينبغي على المتدرب إتقانه.

٣. تطويــر محتوى حزمة التعلم. ويتضمن ذلك تطوير نصوص (للفيديو) أو شاشــات عرض النصوص (للتدريب المعتمد على الحاســوب)، وينبغي أن يعتمد المحتوى على أهــداف التعلم المرتكزة على المتدرب. وهناك اعتبــار آخر في تطوير المحتوى وهو الذي يتمثل في الإعــلام (مثل، الصحف، والفيديو، والحاســوب، والموقع الإلكتروني) الذي سيستخدم في نقل المحتوى.

٤. تقســيم المحتــوى إلى أجزاء أصغــر («قطــع»). وينبغي أن تبدأ تلــك القطع دائماً بالأهداف المســتهدفة حيث تشــتمل على إحدى الطرق التي يقــوم المتدربون من خلالها بتقييم مســتوى تعلمهــم، وينبغي أيضاً أن تظهر تدريبات الممارســة في كل قطعة.

٥. تطوير حزمة تقييمات تشــتمل عــلى تقييم المتدرب وتقييم حزمــة التعلم الموجه ذاتياً. وينبغــي أن يكون تقييم المتدرب معتمداً على الأهداف (وهي عملية تعرف بالاستشــهاد المرجعي). ويشــير ذلك إلى ضرورة تطوير الأسئلة بحيث تصاغ مباشرة من الأهداف وبأن تتســنى إجابتهــا مباشرة من المواد. وينبغــي أن يتضمن تقييم حزمة التعلم الموجه ذاتياً تحديد درجة الســهولة في اســتخدام المواد، وإلى أي مدى تكون المادة حديثة وما إذا كانت حزمة التقييمات تســتخدم بالشــكل المراد وما إذا كان المتدربون يتقنون الأهداف.

من المرجح أن يصبح التعلم الموجه ذاتياً أكثر اســتخداماً وشــيوعاً في المســتقبل حيث تسعى الشركات إلى تدريب الموظفين بمرونة وتعمل على الاستفادة من التكنولوجيا وتشجيع الموظفين على أن يكونوا اســتباقيين في إبداء رغبتهم في التعلم وليســوا مدفوعين لذلك من قِبل مؤسساتهم وشركاتهم.

التدريب المهني:

التدريــب المهنــي هو طريقة تدريب تجمع بين الدراســة والعمل حيث تشــتمل على التدريــب داخل القاعات الدراســية والتدريب على رأس العمل[٤٥٤]. ولكي يؤهل الشــخص لأن يكــون متدرباً بموجب اللوائح الفيدرالية أو الحكوميــة، فإنه ينبغي في معظم الأحوال أن يكمــل عــلى الأقل ١٤٤ ســاعة من التعليم داخــل القاعات الدراســية وأن يحصل على ٢٠٠٠ ســاعة أو عام من خبرة التدريب على رأس العمل[٤٥٥]. وبمجرد اكتمال التدريب فإنه يطلق على المتدربين عمال مياومة (أي مهنيون متمرسون) ويحصلون على شهادة من وزارة العمل بالولايات المتحدة أو من وكالة التدريب المهني. ويبين الجدول (٧-٣) أعلى وظائف المتدربــين، ويمكن للشركة بمفردهــا أو لمجموعة من الشركات بالتعاون مع النقابة أن ترعى برامــج التدريب المهني. وكما يوضــح الجدول (٧-٣)، فإن غالبيــة برامج التدريب المهني تكون في الأعمال المهارية مثل الســباكة، والنجارة، والأعمال الكهربائية، وتركيبات المواســير. والجدول (٧-٤) هو مثال على برنامج التدريب المهني الخاص بالميكانيكي.

وينبغــي في برنامج التدريــب المهني، أن يتم تحديد الســاعات والأســابيع التي يجب تخصيصها لاستكمال التدريب على مهارة معينة بوضوح، ويشمل التدريب على رأس العمل مساعدة عامل المياومة في موقع العمل. ويسري التدريب على رأس العمل المخصص لعامل المياومة وفق الخطوط الإرشادية للتدريب الفعال على رأس العمل إذا اشتمل على النمذجة والممارسات والتغذية الراجعة والتقييم[٤٥٦]، حيث يتحقق الموظف في البداية من أن المتدرب لديه المعرفة المطلوبة للتشــغيل أو العملية، ثم يقوم المدرب (ويكون عادة موظفاً معتمداً ويمتلك خبرة كبيرة) بشرح كل خطوة من العملية، مؤكداً على المســائل المتعلقة بالســلامة والخطــوات الأساســية. ويقوم الموظف الأعلى بإتاحة الفرصــة للمتدرب لأداء المهمة حتى يطمئن الجميع بأن المتدرب لديه القدرة على القيام بها بالشكل الصحيح والآمن.

جدول (٧-٣) أعلى ٢٥ مهنة للمتدربين النشطين

الترتيب	المهنة	إجمالي المقيدين النشطين	عدد البرامج النشطة
١	كهربائي	٣٨٧٠٦	٣٢٨٠
٢	نجار	٢٢٤٣٤	٤٨١
٣	سباك	١٥٧٨٧	٢٣٥٣
٤	تركيب مواسير (إنشاءات)	٨٤٦٠	٧٩٤
٥	عامل ألواح معدنية	٧٦٢٩	٥٨٢
٦	عامل ألواح فولاذية	٤٧٢٤	١٣١
٧	عامل تركيب مصاعد	٤٤٧٥	٥٥
٨	عامل تركيب أسقف	٤٣٩٧	١٤٠
٩	عامل تركيب رشاشات	٤٢٧١	٨٥
١٠	بناء (إنشاءات)	٤١٤٨	٢١٧
١١	عامل (إنشاءات)	٤١٣٦	٧١
١٢	دهان (إنشاءات)	٣٩٣٧	٢٤٥
١٣	مهندس تشغيل	٣٣٧٠	١٢٦
١٤	متخصص تنمية رعاية أطفال	٢٩٥٣	١٠١٧
١٥	صانع غلايات	٢٥٥٦	٣١
١٦	عامل تركيب أجهزة التكييف والتدفئة	٢٤٤٢	٦٢٢
١٧	فني صيانة خط القدرة كهربية	٢٤١٨	٢٦٨
١٨	فني تركيب وإصلاح خطوط القدرة الكهربية	٢٢٨٩	٧٨
١٩	موظف إصلاحي	٢٢٦٩	٥٥
٢٠	مصمم طواحين	٢٢٦١	٤٣٨
٢١	طباخ (فندق ومطعم)	١٨٣٧	٤٠٤
٢٢	كهربائي (صيانة)	١٨٢٨	٩١٥
٢٣	ميكانيكي	١٧٣٩	١٣٤٦
٢٤	مصنع معدات وقوالب	١٧٣٣	١٤٨٦
٢٥	موظفين عزل	١٧٣٢	١٠٤
	إجمالي المهن	١٩٨٨٧٦	٢٦٤١١*

*تتضمن برامج بمهن متعددة.

أحد المزايا الرئيسـة لبرامـج التدريب المهني هي أن المتدربين قـد يحصلون على أجور أثناء تعلمهم، ولعل هذا من الأهمية بمكان إذ إن تلك البرامج قد تسـتمر لعدة سـنوات. وتزداد أجور المتدربين عادة وبشـكل تلقائي مع تحسـن مسـتوى مهاراتهم. كما أن برامج التدريب المهني تلك تمثل في العادة خبرات تعليمية فعالة نظراً لأنها تتضمن معرفة سـبب القيام بالمهمة وكيفية أدائها من خلال التعليم داخل القاعات الدراسية الذي تقدمه مدارس مهنيـة ومدارس ثانوية وكليات مجتمعية. كـما تؤدي برامج التدريب المهني في العادة إلى حصـول المتدربين على وظائـف بدوام كامل فور انتهاء البرنامـج. ومن وجهة نظر الشركة فإن برامـج التدريب المهني تفي باحتياجات تدريبية معينة يتطلبها العمل وتسـاعد على استقطاب موظفين موهوبين. فعلى سبيل المثال، تقدم شركة ليبي جلاس (Libbey Glass)، في مقرهـا التصنيعي بمدينة توليـدو بولاية أوهايو، برامج تدريـب مهني في مجال إصلاح الآلات، وتصميـم الطواحين، والصيانـة[٤٥٧]. ويُنظر إلى تلك البرامج على أنها أفضل الوظائف في الشركـة نظراً لارتفاع أجورها ولأن معظم المتدربـين يعملون في ورديات نهارية بدلاً من الورديات المسائية أو الليلية. ومع أن برنامج التدريب المهني يحمل الشركة تكاليف باهظة إلا أنـه يدر أرباحاً عاليـة أيضاً، ويحتاج كل متدرب إلى دعم أحـد عمال المياومة في إنجاز مهمـة ما، ويعني هذا أن العمل يقوم به اثنان من الموظفين في حين لا يحتاج سـوى عامل واحد في الوضع الطبيعي. كما يتطلب البرنامج أيضاً تقييم متدربين مهنيين كل ١٠٠٠ ساعة للوفـاء بمعايير وزارة القوى العاملة، وتقوم لجنة بإجراء تلك المراجعات. وتضم تلك اللجنة موظفين من الإدارة وعمال مياومة. كما تقوم اللجنة بوضع اختبارات ومواد تقييمية أخرى، ولا يمكـن لأعضـاء اللجنة القيام بواجباتهم الطبيعية أثنـاء مراجعتهم لأداء عمال المياومة، ولذلك ينبغي توزيع مهامهم الوظيفية بين غيرهم من الموظفين أو إعادة ترتيب تلك المهام لتتـم في أوقات أخرى. ويقدم هذا البرنامج العديد مـن الفوائد لشركة ليبي جلاس: حيث تقـوم الشركة بتطوير الموظفين الأكثر قابلية للتغـير في بيئة العمل، كما يمكن القيام بالمهام داخل الشركة بحيث لا تضطر الشركة إلى الاستعانة بمصادر خارجية لإتمام تلك الأعمال، كما أن الشركـة بذلك تتميز على غيرها في اسـتقطاب الموظفين الموهوبـين الذين يقبلون فكرة تأهلهـم للترقي إلى وظائف أخرى في الشركة متضمناً ذلـك الوظائف الإدارية بعد إكمالهم البرنامج التدريبي. كما يسـاعد برنامج التدريب المهني شركـة ليبي على تصميم التدريب

والخبرات العملية لتناسـب احتياجات محددة في مجال الصيانة الذي يعد ضرورياً لإصلاح المعدات المستخدمة في صناعة المنتجات الزجاجية.

جدول (٧-٤) مثال لتدريب مهني خاص بميكانيكي الآلات

عدد الساعات	الأسابيع	الوحدة
٢٤٠	٦	أشغال نضدية
٣٦٠	٩	حفر ثقوب في المعادن
٢٤٠	٦	عمليات حرارية
٢٠٠	٥	التصميم الأولي
٦٨٠	١٧	المخرطة البرجية (تحكم عددي وتقليدي)
٨٠٠	٢٠	ماكينة قطع وتشكيل المعادن
٣٢٠	٨	جلاخة عدد
٦٤٠	١٦	تصميم متقدم
٩٦٠	٢٤	آلة تشكيل
٢٨٠	٧	تشكيل المحيط الخارجي
١٦٠	٤	تشكيل السطح
٢٤٠	٦	التشكيل الخارجي
٢٨٠	٧	التشكيل الداخلي
٢٠٠	٥	تشكيل الخيوط
٥٢٠	١٣	ماكينات ثقب أفقية
٢٤٠	٦	آلة ثقب هزاز/آلة تشكيل هزاز
١٦٠	٤	آلة ثقب عمودية
٦٠٠	١٥	آلة تشكيل معادن تعمل بنظام التحكم الرقمي
٢٤٠	٦	التحكم العددي المتصل بالحاسوب

الوحدة	الأسابيع	عدد الساعات
تدريب في نشاط ذي صلة	١٦	٦٤٠
الإجمالي	٢٠٠	٨٠٠٠
اختبار: الساعات التالية مدرجة في إجمالي الساعات السابقة، وينبغي إتمامها في أول ١٠٠٠ ساعة من التدريب المهني		
حفر ثقوب في المعادن (اختبارية)		٨٠
أعمال الخراطة (اختبارية)		٢٨٠
آلة تشكيل (اختبارية)		٣٦٠
تصميم أولي (اختباري)		٤٠
تدريب متصل (اختباري)		٨٠
الإجمالي		٨٤٠

المصدر:

A. H. Howard III، «Apprenticeship، « in The ASTD Training and Development Handbook، 4th ed. ، ed. R. L. Craig (New York: McGraw-Hill، 1996):808.

وهناك برامج شبيهة ببرامج التدريب المهني وهي تستخدم أيضاً في إعداد المديرين، حيث يقوم المدير التنفيذي لشركة جولد كورب (Goldcorp)، وهي شركة تعمل في مجال استخراج المعادن، بإتاحة الفرصة للحاصلين على درجة الماجستير في إدارة الأعمال للتقدم للحصول على تدريب مهني مدته تسعة أشهر[٤٥٨].

ويقوم المتدربون المهنيون بتتبع المديرين التنفيذيين وحضور اجتماعات مجلس الإدارة وكذلك المفاوضات وعمليات الاستحواذ على المناجم بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى لاستخراج المعادن. وتأمل شركة جولد كورب في أن استقطاب برامج التدريب المهني الكثير من حملة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال لنشاط استخراج المعادن، والذي يراه كثير من الخريجين عملاً غير آمن ومتدنياً. فعلى سبيل المثال، تقدم فنادق حياة (Hyatt) برامج متنوعة يكمل فيها متدربو الإدارة برنامجاً تدريبياً في مجالات المرافق وفنون الطبخ والمبيعات وعمليات الفندقة والمحاسبة وتقديم الأطعمة[٤٥٩]، ويتم تدوير المتدربين على جميع أقسام الفندق

ليبـــاشروا جميع المهام المتعلقة بأي وظيفة، بدءاً من غســـل الأطباق حتى تقديم الأطعمة، وحينئذ يقضون الفترة المتبقية للتدريب في نطاق تخصصاتهم، والموظف الذي يكمل تدريبه يتم تعيينه في وظيفة إدارية بالمستوى الأولي.

بالإضافــة إلى التكلفــة المادية للتطوير والوقت الذي يجــب أن تخصصه الإدارة وعمال المياومــة لبرامج التدريب المهني، فهناك أحد المســاوئ التي تعتري الكثير من البرامج وهي محدوديــة قبول الأقليات والنســاء[٤٦]. كما أنه ليس هناك ما يضمــن توفير الوظائف لهم فور انتهاء البرنامج، ومع ذلك فإنه يمكن القول في نهاية المطاف بأن برامج التدريب المهني تقوم بإعداد المتدربين الذين تم إعدادهم بشكل جيد في مهنة أو حرفة ما. ونظراً للطبيعة المتغيرة للوظائف (نتيجة للتكنولوجيا الجديدة واســتخدام فرق متعددة المهام)، فقد يتردد العديــد من أرباب العمل في تعيين موظفين تلقوا هــذه البرامج. فقد يعتقدون بأن هؤلاء المتدربين المهنيين إنما يحصلون على تدريب محدود ومقتصر على مهنة واحدة أو مع شركة واحــدة، ومــن ثم فإن خريجي هذا البرنامج قد لا يمتلكون ســوى مهارات محدودة خاصة بالشركة، وقد لا يســتطيع اكتســاب مهارات جديدة أو تطوير مهاراته لتواكب التغيرات في بيئة العمل.

أساليب المحاكاة:

المحاكاة هي أســلوب تدريبي يعتمد على تجســيد موقف واقعــي، مصحوب بقرارات المتدربــين التي ينتــج عنها مخرجات تعكس ما قد يحدث إذا كانوا على رأس العمل. ولعل من الأمثلة الشائعة لأساليب المحاكاة المستخدمة في التدريب هو نماذج المحاكاة في الرحلات الجوية للطيارين. وتســتخدم نماذج المحاكاة التي تسمح للمتدربين برؤية آثار قراراتهم في بيئــة محاكاة خالية من المخاطر في تعليم مهارات العمل والإنتاج فضلاً عن مهارات الإدارة والتواصل بين الأفراد. وكما ســترى في الفصل الثامن، فقد ســاعدت التكنولوجيا الجديدة في تطوير العالم الافتراضي، وهو أحد نماذج المحاكاة الأقرب لبيئة العمل.

يقوم المحاكون باستخدام نفس المعدات الفعلية التي يستخدمها الموظفون في وظائفهم، فعلى ســبيل المثــال يتعلم موظفو تركيب الكابلات في شركة تايــم وارنر (Time Warner) كيفيــة تركيب الكابلات وتوصيلات الإنترنت فائق السرعة بشــكل صحيح من خلال العمل

داخـل منازل من طابقـين بنيت داخل مركز التدريب التابع للشركـة[٤٦١]. ويقوم المتدربون بالحفـر في الحوائـط والتنقـل هنا وهناك في تلـك المنازل، حتى يتعلمـوا كيفية العمل في نماذج مختلفة من المنازل، وهناك موظفو مركز الاتصال الجدد في شركة أميركان إكسـبريس (American Express) الذين يتعلمون في بيئة محاكاة تماثل مركز اتصال حقيقي[٤٦٢]، حيث يذهـب المتدربون إلى معمل يشـتمل على حجيرات تشـبه تماما تلك الموجـودة في مراكز الاتصـال. كما يتم توفير نفس المـواد (مجلدات، ومواد مرجعيـة، وتجهيزات) التي توجد في مركز الاتصال، ويسـتخدم المحاكي نسـخة طبق الأصل من قاعـدة البيانات الموجودة في مركـز الاتصال، ويتضمن ذلك عملية لعب الأدوار باسـتخدام برنامج التعرف على الأصوات لمحـاكاة الاتصالات الحقيقية. وبعدمـا يتعلم متدربو مركز الاتصال القيام بتلك العمليات، يقومون بالرد على اتصالات صورية ضمن عملية المحاكاة حيث يتطلب ذلك منهم ممارسة تلـك العمليات التي تدربوا عليها. ويقوم المحاكي بعمـل تغذية راجعة لهم حول الأخطاء التـي ارتكبوها أثناء إجرائهم الاتصالات ويبين لهم الإجراء الصحيح. كما يقوم المحاكي أيضاً بمتابعـة أداء المتدربـين وينبه المدربين في حالة تخلف متدرب عـن زملائه. ويقوم المحاكي بإعـداد موظفـي مركز الاتصال في ٣٢ يومـاً، ويعد ذلك برنامجاً تطويريـا يأتي بعد برنامج التعليم الممتد لـ ١٢ أسـبوعاً والذي يتم داخل القاعات الدراسـية إلى جانب التدريب على رأس العمل. ونتيجة لذلك انخفض معدل دوران موظفي مركز الاتصال بنسبة ٥٠٪ منذ بدء الموظفين التدريب في بيئة تحاكي بيئة العمل الحقيقية. وتعتقد شركة أميركان إكسبريس بأن السـبب في انخفاض معدل الدوران هو أن بيئة التدريب تعمل جيداً على إعداد الموظفين الجدد على التعامل مع الضوضاء ووتيرة العمل في مركز اتصال حقيقي.

وتسـتخدم أسـاليب المحاكاة أيضاً في تطوير المهارات الإدارية، حيث إن لوكينج جلاس (Looking Glass) هو نظام محاكاة صُمم لتطوير المهارات الإدارية الخاصة بالأفراد وبفرق العمل[٤٦٣]، وفي هذا البرنامج يتم تكليف المشاركين بأدوار مختلفة في شركة جلاس. ويقوم كل مشـارك بناء على المذكرات والمراسـلات التي يستلمها بالتواصل مع غيره من أعضاء الفريق الإداري في حلقة تفاعلية مدتها سـت ساعات، حيث يقوم برنامج المحاكاة بتسجيل وتقييم سلوك المشاركين وتفاعلاتهم في حل المشكلات الواردة بالمراسلات. وفي نهاية برنامج المحاكاة يتم تزويد المشاركين بتغذية راجعة عن مستوى أدائهم.

أحد الجوانب الأساسية للمحاكاة تتمثل في مدى تشابه معداتها ومواقفها مع ما سيواجهه المتدرب في وظيفته، ولترجع في ذلك لمناقشـتنا لموضوع النقل القريب المشار إليه في الفصل الخامس. وينبغي أن تتطابق أساليب المحاكاة في عناصرها مع تلك الموجودة في بيئة العمل. إذ يتعين أن يسـتجيب المحاكي تماماً كما تسـتجيب الآلة في ظل الظروف ونوع الاسـتجابة المتوفرة للمتدرب. فعلى سـبيل المثال، تشـتمل أسـاليب المحاكاة في الرحلات الجوية على أدوات تشويش ينبغي أن يتعامل معها الطيارون مثل سماع أجراس في كابينة الطيار ناتجة عن إنذارات مرورية يصدرها نظام تحذير يعمل بجهاز حاسـوب محمول على متن الطائرة، وذلك أثناء تحديد الطيار للاتجاهات كما يسـتمع إليها من مراقب الحركة الجوية[٤٦٤]. ولهذا السبب ترتفع تكلفة تجهيزات المحاكاة، كما تحتاج إلى تحديث متواصل مع ورود معلومات جديدة عن بيئة العمل.

دراسات الحالة:

دراسـة الحالة هي عبـارة عن توصيف لكيفية معالجة الموظفـين أو منظمة ما لموقف صعـب، إذ يتعين على المتدربين في هذا السـياق تحليل ونقد الإجـراءات التي تم اتخاذها وتحديـد الإجراءات المناسـبة واقتراح ما كان يمكن القيام به بشـكل مختلف[٤٦٥]، فالافتراض الأساسي لأسلوب دراسة الحالة يقضي بأنه من المرجح أن يقوم الموظفون باستدعاء واستخدام المعارف والمهارات اللازمة إذا تعلموا من خلال الاستكشـاف[٤٦٦]. وقد تكون دراسات الحالة مناسبة بشكل خاص لتطوير مهارات فكرية عالية المستوى مثل التحليل والتأليف والتقييم، وعادة ما يكون من الضروري توفر تلك المهارات في المديرين والأطباء وغيرهم من الموظفين المهنيين. كما أن دراسـات الحالة تسـاعد أيضاً المتدربين على تحفيزهم لتحمل مخاطر غير مؤكدة النتائج اعتماداً على تحليلهم للموقف. ولكي تستخدم دراسات الحالة بشكل فعال، فإن بيئة التعلم ينبغي أن تتيح للمتدربين الفرصة لإعداد ومناقشة تحليلات الحالات الخاصة بهـم، كما ينبغي أيضاً ترتيـب وتنظيم عملية التواصل المبـاشر أو الإلكتروني بين المتدربين. ونظراً لأن مشـاركة المتدرب تعد ضرورية لفاعلية الحالة، فإنه لابد أن تتوفر لديهم الرغبة والقدرة على تحليل الحالة والتعبير عن مواقفهم والدفاع عنها.

يبين الجدول (٧-٥) العملية المستخدمة لتطوير دراسة الحالة، حيث تتمثل أولى خطوات تلك العملية في تحديد المشـكلة أو الموقف. ومن المهم مراعاة ما إذا كانت القصة تتعلق

بالأهـداف التعليمية، أم أنها سـتثير مناقشـة أو تدفع باتجاه اتخاذ قـرار ما، أم أنه يمكن روايتهـا في فترة زمنيـة معقولة، أم يمكن تعميمها على المواقف التي قد يواجهها المتدربون. كما ينبغي إتاحة الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمشـكلة أو الموقف بيسر وسـهولة. أما الخطـوة التاليـة فتتمثل في البحث في الوثائق وإجراء المقابلات الشـخصية مع المشـاركين والحصول على معلومات حول تفاصيل الحالة. أما الخطوة الثالثة فتتمثل في تحديد جوانب القصـة وربط تفاصيلها ووسـائلها الإيضاحية بالنقاط ذات الصلـة بالقصة. ورابعاً، ينبغي تحديد الطريقة المستخدمة في تقديم الحالة، كما ينبغي عند تلك المرحلة من دراسة الحالة، أن ينظر المدرب في كيفية إجراء التدريبات الخاصة بها. وقد يتضمن ذلك تحديد ما إذا كان المتدربون سيعملون بشكل فردي أم ضمن فرق، وكيف سيرفعون نتائج تحليلاتهم. وينبغي في النهايـة إعـداد مواد الحالة الفعلية، حيث يتضمن ذلـك تجميع الطرق الإيضاحية (من أشـكال وجداول ومقالات وتوصيفات وظيفية إلخ)، وكتابة القصة، وإعداد الأسئلة اللازمة لتوجيـه تحليلات المتدربين، وكتابة افتتاحية للحالة بحيث تكون شـيقة وملفتة للانتباه كي تجذب انتباه المتدربين وتعرف الحالة بشكل سريع.

جدول (٧-٥) عملية وضع حالة دراسية

١. تحديد القصة.

٢. جمع المعلومات.

٣. إعداد ملخص القصة.

٤. تحديد الجوانب الإدارية.

٥. إعداد مواد الحالة.

المصدر:

J. Alden and J. K. Kirkhorn، «Case Studies، « in The ASRD Training and Development Handbook، 4th ed. ، ed. R. L. Craig (New York: McGraw-Hill، 1996): 497 – 516.

هنــاك عدد من المصادر المتاحة للحالات الموجودة ســلفاً والتي تتمثل ميزتها الرئيســة في أنها موجودة بالفعل. ومع ذلك فمن مســاوئها أنها قد لا ترتبط الحالة فعلياً بالمشــكلة أو الموقف الذي ســيواجهه المتدرب. ولذا فمن المهم مراجعة تلك الحالات الموجودة سلفاً لتحديــد مدى فائدتها بالنســبة للمتدرب، والحالات الموجودة ســلفاً التي تعالج مجموعة متنوعــة من المشــكلات في مجال إدارة الأعــمال (مثل، إدارة الموارد البشريــة، والعمليات، والتســويق، والإعلان) متوفــرة في كلية هارفارد للأعــمال وكلية دارديــن للأعمال بجامعة فرجينيا، وكلية آيفي للأعمال بجامعة ويسترن أونتاريو، فضلاً عن مصادر أخرى متنوعة.

أحد المنظمات التي اســتخدمت دراســات الحالة بفاعلية كانت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA)[٤٦٧]، ومن الناحية التاريخية فإن دراســات الحالة تتميز بالدقة وتستخدم بيانات حقيقية. فعلى ســبيل المثال، تســتخدم حالة أطلق عليها اسم «الهجوم الليبي» (The Libyan Attack) في دورات تعليميــة إداريــة تهدف إلى تعليــم الصفات القيادية. وهنــاك حالة أخــرى بعنوان «حالــة الطابــع» "The Stamp Case" وتهــدف إلى تعليم الموظفين الجدد البنية الأخلاقية للوكالة. وتســتخدم وكالة الاستخبارات المركزية قرابة ١٠٠ حالة دراســية، حيث يركز ثلث تلك الحالات عــلى الإدارة، في حين يركز الباقي على تدريب العمليات والاســتخبارات المضادة والتحليل. وتستخدم تلك الحالات ضمن المنهج التدريبي إذ تتضمــن أهداف البرنامج أن يتم تعليم الطلاب تحليل المواقف الغامضة المعقدة وحلها، وقد وجدت المخابرات المركزية أن دراســات الحالة المســتخدمة في البرامج التدريبية حتى يكــون لها مصداقية وتكون ذات مغزى للمتدربــين فإنه ينبغي أن تكون المادة موثقة قدر الإمكان وأن تستحث الطلاب على اتخاذ قرارات تتشابه مع تلك التي ينبغي عليهم اتخاذها في بيئة العمل. ونتيجة لذلك، تستعين السي آي إيه بموظفين من الضباط المتقاعدين لكتابة الحالات وذلك حتى تضمن دقتها. حتى أن السي آي إيه أعدت ورشة عمل عن كتابة الحالة لإعداد المدربين على استخدام أسلوب الحالات.

ألعاب العمل:

تتطلــب ألعاب العمل أن يقوم المتدربون بجمــع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات، وتستخدم ألعاب العمل بشكل أساسي في تطوير المهارات الإدارية. حيث إن الألعاب تحفز

العملية التعليمية نظراً للأدوار الفعالة التي يلعبها المشـاركون ولأن الألعاب تشـبه إلى حد بعيد الطبيعة التنافسـية للعمل. وتشمل القرارات التي يتخذها المشاركون في الألعاب كل جوانب الممارسـات الإداريـة ومنها: علاقات العمل (الاتفاق عـلى المفاوضات التعاقدية)، وأخلاقيات المهنة، والتسـويق (سـعر المنتج الجديـد)، والتمويل (تمويـل شراء تكنولوجيا جديدة).

تشـتمل الألعاب النموذجية على الخصائص التالية[٤٦٨]، فهي تتضمن إجراء مسابقة بين المتدربـين أو فرق المتدربين بعضهم مع بعـض أو التنافس على معيار ثابت مثل الوقت أو الكمية. كما أن اللعبة يتم تصميمها بهدف إظهار مسـتوى فهم المتدرب أو تطبيقه لمعرفة أو مهـارة أو سـلوك ما. كما يتـاح للمتدربين العديد من الـدورات البديلة والمتنوعة، كما يسـتطيع المتدربون تقديـر نتائج كل من هذه البدائـل، إلا أن ذلك يكتنفه شيء من عدم اليقـين. كذلك لا يعرف المتدربون يقيناً نتائج أعمالهـم لأن تلك النتائج تعتمد جزئياً على قرارات يتخذها مشـاركون آخـرون في اللعبة، والخاصية الأخيرة هـي أن اللعبة لها قواعد تحكم سلوك المشاركين.

ولضمان الاستفادة من التدريب وتعلمه ونقله، فإنه ينبغي أن تكون الألعاب المستخدمة بسيطة إلى درجة يتمكن بها المتدربون من لعبها في فترة زمنية قصيرة، وأفضل الألعاب هي تلـك التي تحدث إثارة بين المشـاركين وتثير اهتمامهم بها، وتـزداد أهمية اللعبة إذا كانت واقعية. وينبغي أن يشعر المتدربون بأنهم يشاركون في العمل ويكتسبون معارف ومهارات وسلوكيات تفيدهم على رأس العمل[٤٦٩]. وقد يسهم استخلاص المعلومات من المدرب في فهم المتدربين للخبرة المقصودة من اللعبة ومن ثم يسهل تعلمها ونقلها. وقد يتضمن استخلاص المعلومات التغذية الراجعة ومناقشـة المفاهيم التي تقدم أثناء اللعبة والتعليمات الخاصة بكيفية اسـتخدام المعرفة والمهارات والسـلوكيات التي تبرزها اللعبـة في العمل. ويحتوي الجدول (٧-٦) على بعض الأسئلة التي يمكن الاستعانة بها في استخلاص المعلومات.

لقد ابتكرت جامعة تكسـاس في مدينة أوسـتن لعبة أطلقت عليها اسـم إيجزيجاتيف تشـالينج (Executive Challenge)، وهـي لعبـة مدتها ثلاثة أيام يتم فيها تقسـيم فرق الطلاب إلى ثـلاث شركات، يخصص لكل منها كمية محددة من الطاقة الإنتاجية وموظفون

بمهــارات مختلفــة[٤٧٠]، وتهدف هــذه اللعبة إلى تعليــم الطلاب كيفية الموازنــة بين العمل والأخلاقيات وكيفية تفســير نتائج انخفــاض التكاليف الباهظة. وتتنافس الفرق على الفوز بمبلــغ ١١٠٠٠ دولار ونيل فرصة الأداء أمام اللجنــة التنفيذية. وقد تقترض الشركات أموالاً وقــد تنفق أموالاً لزيادة طاقتها الإنتاجية أو تضيف منتجات أخرى أو تعين موظفين جدداً، كما يتحتم على الشركات أيضاً أن ترعى المشروعات القائمة وأن تتخذ قرارات ســواء بإنفاق الموارد على تدريب التنوع أو على برامج الجودة.

وتستخدم العديد من الشركات ألعاب اللوحات لتعليم الموظفين الجوانب المتعلقة بالماليات لأن راتب الموظف يعتمد على الأداء المالي لبيئة العمل التي يعمل الموظفون فيها [٤٧١]. إذ يتعين عــلى الشركات في إطار خطط الأجور مقابل الأداء أن تضمن اســتيعاب الموظفين للمفاهيم المالية الأساســية مثل كيفية قراءة الميزانية العمومية وتقارير الدخل. كما يحتاج الموظفون إلى فهم كيفية تأثير قراراتهم وأفعالهم في الأرباح. وتتشــابه معظم ألعاب الألواح مع لعبة مونوبــولي (Monopoly Game)، إذ يقــوم المتدربون بتوجيه شركاتهم من خلال سلســلة من القرارات التي تُواجه بمعوقات متنوعة مثل قيام شركة منافسة بإصدار منتج منافس أو دخول عمال المصنع في إضراب، ويجب هنا على المتدربين متابعة الإجراءات المالية الأساسية على مدار عامين.

فمثلاً، تســتخدم شركة هارلي ديفيدســون (Harley-Davidson)، وهي شركة تعمل في مجال الدراجات البخارية، لعبة لمســاعدة الوكلاء المحتملين على فهم كيفية جني الوكالات للأربــاح[٤٧٢]، وتتكــون تلك اللعبة بما تشــتمل عليــه من ١٥ إلى ٣٥ شــخصاً يعملون ضمن فــرق من خمس دورات، تفرض كل دورة على كل فريق أن يدير وكالة لهارلي ديفيدســون بالتنافس مع فرق أخرى، ويتم خلال دورات تلك اللعبة التركيز على المفاهيم الأساســية من خلال دراســات الحالة والمحاضرات. ويقوم الميسرون بتغيــير حالة العمل في كل دورة من دورات اللعبــة، فقد يزيدون أو يقللون من معدلات الفائدة، أو يضيفون منتجات جديدة، أو يجرون تدويراً للعمالة أو حتى يختلقون حدثاً سيئاً مثل حريق في محل العمل. وتساعد تلــك اللعبة الوكلاء على تنمية المهــارات الضرورية لنجاح العمل، وينبغي على المشــاركين العمل في فريق واحد بشكل جيد، واستماع بعضهم لبعض، والتفكير بشكل إستراتيجي.

أمـا توثيق التعلم من تلك الألعاب فيتم بشـكل سردي[٤٧٣]، فقـد تعطي الألعاب أعضاء الفريـق بدايـة سريعة عند تطوير إطار للمعلومات وقد تسـاعد عـلى تطوير مجموعات مترابطة، وبالنسبة لبعض المجموعات (مثل كبار التنفيذيين)، فقد تمثل تلك الألعاب أنشطة تدريبيـة (نظراً لأن اللعبـة واقعية) أكثر أهمية من أسـاليب العرض مثـل التعليم داخل القاعات الدراسية.

جدول (٧-٦) أسئلة تستخدم لاستخلاص المعلومات الخاصة باللعبة

• كيف أثرت نتيجة اللعبة في سلوكك وسلوك الفريق؟
• ما الذي تعلمته من اللعبة؟
• ما جوانب اللعبة التي تذكرك بمواقف تعرضت لها في العمل؟
• كيف ترتبط اللعبة بعملك؟
• ما الذي تعلمته من اللعبة وتخطط لاستخدامه في عملك؟

المصدر:

S Sugar، «Using Games to Energize Dry Material، « in The ASTD Handbook of Training Design and Delivery، ed. G. Beckschi، and B. Hall (New York: McGraw-Hill، 2000): 107-20.

لعب الأدوار:

في لعب الأدوار يقوم المتدربون بتمثيل شخصيات يكلفون بها[٤٧٤]، ويتم تزويد المتدربين بمعلومات حول الموقف المطلوب تجسيده (مثل، مهمة أو مشكلة ما بين الأفراد). ويختلف لعب الأدوار عن أساليب المحاكاة من حيث خيارات رد الفعل المتاحة للمتدربين ومستوى التفاصيـل التي يـزودون بها حول الموقف. وقد توفر أسـاليب لعـب الأدوار معلومات محـدودة عن الموقف، في حين أن المعلومات المتاحة في أسـاليب المحاكاة تكون في العادة مفصلة بشـكل كامل. وبينما تركز أسـاليب المحاكاة على ردود الفعل المادية (مثل سحب

رافعة، تحريك قرص الهاتف)، تركز أساليب لعب الأدوار على ردود الفعل بين الأشخاص (مثل طلب معلومات إضافية، وتسوية الخلاف). وتعتمد نتيجة رد فعل المتدربين في عملية المحاكاة على نموذج واقعي محدد بشكل دقيق، (فلو قام متدرب ما في نموذج محاكاة لرحلة جوية بخفض زاوية الأجنحة الإضافية المتحركة فسيؤثر ذلك على اتجاه الطائرة). أما في لعب الأدوار فتعتمد النتائج على ردود الأفعال الوجدانية (والذاتية) للمتدربين الآخرين.

فمثلاً في نادي الجولف ومنتجع ويكواسيت (Wequassett Resort and Golf Club) في تشاتهام، ماساتشوسيتس، نجد أن الجدول التدريبي يراعي الحاجة إلى إدخال السعادة على النزلاء وكذلك الحاجة إلى مساعدة كل من الموظفين الجدد وأولئك العائدين للعمل على تعلم القيام بذلك[٤٧٥]، ويكون المنتجع مغلقاً في الفترة من إبريل إلى أكتوبر، وأثناء فصل الربيع يبدأ ٣٤٠ موظفاً العمل قبل إعادة فتح المنتجع، حيث يتم تدريب نصف أولئك الموظفين للمرة الأولى في حين يحتاج الموظفون العائدون إلى تدريب لتنشيط مهاراتهم. وتقدم أكاديمية ويكواسيت ٧٠ دورة في أربعة مدارس (العلاقات الجيدة مع الزبائن، والتدريب الفني، والمعلومات والتكنولوجيا، والإدارة). وتهدف هذه الدورات التدريبية إلى توفير خدمات من شأنها أن تشجع النزلاء على العودة مرة ثانية للمنتجع وترشيحه لأصدقائهم. ويسير التدريب في المنتجع بشكل متوافق مع نشاطاته، ومن ثم فإن ذلك يتطلب إضفاء لمسات شخصية. ويتضمن التدريب تعليماً داخل القاعات الدراسية واتباع أسلوب لعب الأدوار واستخدام أقراص الفيديو الرقمية (DVDs). حيث ينبغي على الموظفين إتمام قوائم التحقق من الكفاءة بنجاح قبل البدء في العمل. فعلى سبيل المثال، قد ينبغي على مقدمي الطعام أن يحصلوا على دورات في دراسة قوائم الأطعمة، وطرق تقديمها وأنواع المشروبات.

ولضمان فاعلية لعب الأدوار فإنه ينبغي أن يشارك المدربون في أنشطة متنوعة قبل البدء في لعب الأدوار وكذلك خلاله وبعد الانتهاء منه. ومن المهم قبل لعب الأدوار توضيح الغرض من الأنشطة للمتدربين، لأن ذلك يزيد من فرص إدراكهم لقيمة النشاط ومغزاه ومن ثم يتحفزون للتعلم. ثانياً، ينبغي على المدرب أن يقدم شرحاً وافياً لأسلوب لعب الأدوار، وللدور الذي تلعبه كل شخصية، وتحديد الوقت المخصص للنشاط. وقد يكون

مـن المفيد الاسـتعانة بمقطع فيديو قصـير يتم من خلاله عرض كيفيـة عمل لعب الأدوار بشـكل سريع. ويتعين على المتدرب خلال هذا النشـاط أن يراقب الوقت ودرجة الحماس لدى المجموعة ومسـتوى تركيزها، (فهل تقوم المجموعة بلعب الأدوار أم تناقش فيما بينها أشياء أخرى غير مرتبطة بالتدريب؟). إن التدريب كلما كان أكثر فائدة للمشاركين، انخفض مسـتوى الصعوبات التي قد تواجه المدرب فيما يتعلق بحماسة المتدربين وتركيزهم. ومن الضروري في نهاية لعب الأدوار أن يتم استخلاص المعلومات المهمة، حيث يساعد استخلاص المعلومات المتدربين على فهم التجربة ومناقشـة أفكارهم فيما بينهم. كما ينبغي أيضاً أن يكون لدى المتدربين القدرة على مناقشـة مشـاعرهم، وما حدث أثناء التدريب، والمهارات التي اكتسـبوها، وأيضاً مناقشة كيفية ارتباط الخبرات والسلوكيات والآثار المترتبة بالأحداث الخاصة ببيئة العمل.

تمثيل السلوك:

يتقدم تمثيل السلوك للمتدربين نموذجاً يوضح السلوكيات الأساسية التي ينبغي التمسك بها، كما يتيح للمتدربين إمكانية ممارسـة السـلوكيات الأساسـية. ويعتمد تمثيل السـلوك عـلى مبادئ نظرية التعلم الاجتماعي (التي تمت مناقشـتها في الفصـل الرابع)، التي تؤكد أن التعلـم يحـدث من خلال (١) ملاحظة السـلوك الذي يبرزه نموذج معـين (٢) التعزيز غـير المباشر. ويحـدث التعزيز غير المباشر عندما يرى المتدرب أن نموذجاً ما يتلقى التعزيز والدعم لاستخدامه سلوكيات معينة.

يعـد تمثيل السـلوك ملائماً لتدريـس المهارات والسـلوكيات بدرجة أكـبر من ملاءمته لتدريـس المعلومات الفعلية، ولذلك فقد وجـدت البحوث التي أجريت في ذلك الصدد أن تمثيل السـلوك يعد أحد أكثر الأساليب فاعلية لتدريس مهارات الحاسوب ومهارات التعامل بين الأشخاص[٤٧٦].

يعرض الجدول (٧-٧) الأنشطة المقدمة في دورة تدريبية لتمثيل السلوك، حيث تشتمل تلك الأنشطة على مقدمة، وإعداد وتطوير المهارة والتخطيط لعملية التطبيق[٤٧٧]. وتركز كل دورة تدريبية تسـتمر عادة لمدة أربع سـاعات على مهارة واحدة من مهارات التعامل بين

الأشــخاص مثل التدريب أو نقل الأفكار. وتشــتمل كل دورة على عرض للأسباب المنطقية للســلوكيات الأساســية، وتشــتمل كذلك على شريط فيديو لنموذج يقوم بأداء السلوكيات الأساسية، وفرص الممارسة باســتخدام أساليب لعب الأدوار، وتقييم أداء النموذج المعروض في شريط الفيديو، ودورة تخطيط مخصصة لفهم كيفية اســتخدام الســلوكيات الأساسية في الوظيفة. وفي دورات الممارســة تلك يتم تزويد المتدربــين بتغذية راجعة عن كيفية توافق ســلوكهم مع الســلوكيات الأساســية التي يقدمها النموذج. ويعتمد لعــب الأدوار والأداء النموذجي على وقائع حقيقية في بيئة العمل التي يحتاج فيها المتدرب إلى تحقيق النجاح.

إن برامج تدريب تمثيل الســلوك الجيدة الإعداد تقوم بتحديد السلوكيات الأساسية كما تقــوم بتهيئة عرض النمذجة وتوفير فرص الممارســة فضلا عن تســهيل انتقال التدريب[٤٧٨]، وتتمثــل أولى خطــوات تطوير برامج تدريب تمثيل الســلوك في تحديــد (١) المهام التي لا تؤدى على نحو ملائم نظراً لنقص المهارة أو الســلوك و(٢) الســلوكيات الأساســية المطلوبة لإنجاز المهمة، فالسلوك الأساسي هو سلوك ضمن مجموعة من السلوكيات الضرورية لإنجاز المهمة. ففي تمثيل الســلوك تؤدى الســلوكيات الأساسية بشكل نموذجي وفق نظام محدد بهدف إنجاز المهمة، وتُحدد الســلوكيات الأساســية من خلال دراسة المهارات والسلوكيات الضرورية لإتمام المهمة وأيضاً من خلال المهارات أو الســلوكيات التي يستخدمها الموظفون الذين يتمتعون بالكفاءة في إنجاز المهمة.

يعرض الجدول (٧-٨) السلوكيات الأساسية لبرنامج تدريبي خاص بتمثيل السلوك يدور حول تحليل المشكلات. ويحدد الجدول السلوكيات التي ينبغي أن يشارك المتدرب فيها حتى يكون له دور فعال في تحليل المشكلات. ومن الجدير بالملاحظة أن السلوكيات الأساسية لا تحدد الســلوكيات المطلوبة في كل خطوة من خطوات حل المشــكلة، بل تحدد السلوكيات الأساسية في وحدة المهارة تلك سلوكيات عامة من المناسب استخدامها في مجموعة كبيرة من المواقف. فإذا اشــتملت مهمة ما على سلســلة محددة من الخطوات التي ينبغي إجراؤها بترتيب معين، حينها تكون السلوكيات الأساسية التي يتم عرضها أكثر تحديداً في العادة وأكثر تفصيلاً في شرحها.

جدول (٧-٧) الأنشطة الواردة في برنامج تدريبي خاص بتمثيل السلوك

مقدمة (٤٥ دقيقة)

- مشاهدة فيديو يعرض السلوكيات الأساسية.
- الاستماع إلى الأسباب المنطقية لبناء وحدة المهارة.
- مناقشة الخبرات المتاحة لاستخدام المهارة.

إعداد المهارة وتطويرها (ساعتين و٣٠ دقيقة)

- رؤية الوحدة التدريبية.
- المشاركة في لعب الأدوار والممارسة.
- استلام تغذية راجعة شفهية ومرئية عن أداء السلوكيات الأساسية.

عملية تخطيط التطبيق

- وضع أهداف التطوير.
- تحديد المواقف التي تستخدم فيها سلوكيات أساسية.
- تحديد تطبيقات السلوكيات الأساسية على رأس العمل.

جدول (٧-٨) مثال على السلوكيات الأساسية في تحليل البرنامج

- احصل على المعلومات ذات الصلة من خلال:
- إعادة صياغة السؤال أو المشكلة لمعرفة ما إذا كانت قد ظهرت قضايا جديدة أم لا.
- إعداد قائمة بجوانب المشكلة الرئيسة.
- دراسة مصادر أخرى ممكنة للمعلومات.

تحديد الأسباب المحتملة:

- احصل على معلومات إضافية عند الضرورة.
- قيم المعلومات للتأكد من الوفاء بجميع المعايير الأساسية.
- قم بإعادة تحديد المشكلة مع مراعاة المعلومات الجديدة.
- حدد أي المعايير تشير إلى تمام حل المشكلة أو القضية.

عند تعلم لاعبي التنس، على سبيل المثال، كيفية لعب ضربة البداية فإنه ينبغي عليهم اتباع سلسلة من الإجراءات (مثل صف الأقدام على خط البداية، ورفع مضرب التنس إلى الخلف أعلى الرأس ثم رمي الكرة، وكذلك رفع المضرب أعلى الرأس ولف المعصم للأسفل لضرب الكرة). إنه ينبغي على من يتعلم مهارات التعامل بين الأشخاص أن يطوروا سلوكيات أساسية عامة لأنه دائماً ما يوجد أكثر من طريقة لإتمام المهمة. فتطوير السلوكيات الأساسية العامة يعزز من النقل البعيد (وهو ما تمت مناقشته في الفصل الخامس)، ويعني ذلك أن يكون المتدربون مؤهلين لاستخدام السلوكيات الأساسية في مجموعة متنوعة من المواقف.

أحد الاعتبارات الأخرى التي يجب مراعاتها في تطوير برامج تمثيل السلوك هي عرض النمذجة الذي يوفر السلوكيات الأساسية التي سيمارسها المتدربون بهدف تطوير مجموعة السلوكيات نفسها. ويعد شريط الفيديو الطريقة السائدة المستخدمة لتقديم عروض النمذجة، رغم أن عروض النمذجة المحوسبة تستخدم هي الأخرى (سيأتي مناقشة استخدام التكنولوجيا الجديدة في التدريب في الفصل الثامن). وتشتمل عروض النمذجة الفعالة على ست خصائص هي[٤٧٩]:

- يقدم العرض السلوكيات الأساسية بوضوح، ولا تتداخل موسيقا الموقف وخصائصه التي تظهر في العرض مع رؤية المتدرب وفهمه للسلوكيات الأساسية.
- يحصل النموذج المعروض على ثقة المتدربين.
- يتم عرض نظرة عامة على السلوكيات الأساسية.
- يتم تكرار كل نموذج من نماذج السلوكيات الأساسية، حيث يتم توضيح العلاقة بين سلوك النموذج وكل نموذج من نماذج السلوكيات الأساسية للمتدرب.
- تتم مراجعة السلوكيات الأساسية وإدراجها في النموذج.
- يقدم العرض نماذج تستخدم في السلوكيات الأساسية سواء في النموذج الإيجابي أو السلبي (وهي النماذج غير الفعالة التي لا تستخدم السلوكيات الأساسية).

إن توفير فرص الممارسة ينطوي على (١) قيام المتدربين بإجراء تدريب معرفي على السلوكيات الأساسية (٢) وضع المتدربين في مواقف (مثل لعب الأدوار) بحيث ينبغي عليهم

اســتخدام السلوكيات الأساسية في هذه المواقف. وقد يتفاعل المتدربون مع شخص آخر في لعــب الأدوار أو في مجموعات مكونة مــن ثلاثة أفراد أو أكثر بحيث يقوم فيها كل متدرب بممارســة السلوكيات الأساسية. وتسمح أكثر جلسات الممارســة فاعلية للمتدربين بممارسة السلوكيات لمرات عديدة، وذلك ضمن مجموعة صغيرة من المتدربين حيث يقل فيها القلق والخوف من التقييم، وذلك مع غيرهم من المتدربين ممن يفهمون طبيعة الشركة والمهمة.

وينبغي أن تشتمل جلسات الممارسة على طريقة لتزويد المتدربين بالتغذية الراجعة، كما ينبغي أن تقدم تلك التغذية الراجعة دعما للمتدرب إزاء الســلوكيات التي تؤدى بالشــكل الصحيح بجانب توفيرها للمعلومات اللازمة لتحســين هذه الســلوكيات. فإذا كان أسلوب لعب الأدوار على ســبيل المثال هو المســتخدم فإنه بإمكان المتدربــين الحصول على تغذية راجعة من غيرهم من المشاركين ممن يقومون بملاحظتهم في حالة عدم مشاركتهم في لعب الأدوار. كما يتم تســجيل دورات الممارســة على شريط فيديو ليعاد عرضها على المتدربين. ومن ناحية أخرى، فإن استخدام الفيديو يساعد في رصد سلوك المتدربين ومن ثم تزويدهم بتغذية راجعة مفيدة ومفصلة، بالإضافة إلى ذلك فإن مشــاهدة المتدربين للفيديو يبين لهم مدى احتياج سلوكياتهم للتحسين كما أنه يحدد لهم السلوكيات التي ينجحون في تعلمها.

تســهم تمثيل الســلوك في ضمان انتقــال التدريب من خلال اســتخدام عملية تخطيط التطبيق التي تُعِد المتدربين لاستخدام السلوكيات الأساسية في الوظيفة (بمعنى، تعزيز انتقال التدريب). ويتضمن تخطيط التدريب قيام جميع المشاركين بإعداد وثيقة مكتوبة يتم فيها تحديد المواقف التي ينبغي عليهم فيها اســتخدام الســلوكيات الأساســية. وتتطلب بعض البرامــج التدريبية إبرام المتدربين «عقداً» يحدد الســلوكيات الأساســية التي يوافقون على استخدامها في الوظيفة، وقد يقوم المدرب بمتابعة المتدربين للوقوف على مدى توافق أدائهم مــع بنود العقد. كما قد تتضمن عملية تخطيط التطبيق أيضاً إعداد المتدربين للتعامل مع العوامل الموقفية التي قد تعيق اســتخدامهم للســلوكيات الأساسية (والتي تتشابه مع منع الارتدادات التي تمت مناقشــتها في الفصل الخامس). وفي جزء من عملية تخطيط التطبيق قــد يتم إشراك المتدرب مع متدرب آخر، مع الأخــذ في الاعتبار ضرورة التواصل بين كليهما لمناقشة حالات النجاح والفشل في استخدام السلوكيات الأساسية.

أساليب بناء المجموعة:

أساليب بناء المجموعة هي عبارة عن أساليب تدريبية مصممة لتحسين مستوى فاعلية الفريق أو المجموعة. ويكون التدريب وفق هذه الأساليب موجهاً نحو تحسين مهارات المتدربين وتعزيز فاعلية الفريق. ويتم في هذه الأساليب إشراك المتدربين في الأفكار والخبرات كما أنهم يشكلون هوية المجموعة ويستوعبون ديناميكيات العلاقة بين الأشخاص، كما أن عليهم معرفة نقاط قوتهم وضعفهم فضلاً عن نقاط القوة والضعف في أقرانهم. وتركز أساليب المجموعة على مساعدة الفرق في رفع مستوى مهاراتها لضمان فاعلية فريق العمل. ويتاح عدد من أساليب التدريب لتحسين مجموعة العمل أو أداء الفريق، أو بناء فريق جديد، أو تحسين مستوى التفاعل بين الفرق المختلفة. وينطوي كل ذلك على اختبار للمشاعر والمدركات والمعتقدات التي تتكون حول أسلوب عمل الفريق، ومناقشاته وأسلوبه في تطوير الخطط اللازمة لتطبيق ما تعلمه الفريق على أدائه في بيئة العمل.

وتنطوي أساليب بناء المجموعة عادة على التعلم بالمغامرة، وتدريب الفريق، والتعلم العملي. وتشتمل برامج التدريب الخاصة بالتعلم التجريبي على أربع مراحل: (١) اكتساب معارف مفاهيمية ونظرية، (٢) المشاركة في المحاكاة السلوكية، (٣) تحليل النشاط، (٤) ربط النظرية والنشاط بمواقف على رأس العمل أو مواقف واقعية[٤٨].

وحتى يكتب لبرامج التدريب التجريبي النجاح فإنه ينبغي اتباع عدد من القواعد الإرشادية، إذ ينبغي أن يرتبط البرنامج بمشكلة محددة في العمل، وينبغي أن ينتقل المتدربون خارج دائرة الارتياح الشخصي ولكن بحدود حتى لا يقللوا من تحفيز المتدربين أو قدرتهم على فهم الغرض من البرنامج، وينبغي استخدام أساليب تعليمية متعددة بما في ذلك الأساليب السمعية والبصرية والحركية. وعند إعداد الأنشطة الخاصة ببرنامج تدريبي تجريبي فإنه ينبغي على المدربين أن يطلبوا من المتدربين اقتراح مدخلات على أهداف البرنامج. كما أن التوقعات الواضحة عن الغرض من البرنامج والنتائج المتوقعة ودور المتدربين في البرنامج هي من المسائل المهمة، كما ينبغي أن يتم تقييم البرنامج التدريبي في النهاية، وينبغي أيضاً أن تكون البرامج التدريبية التي تشتمل على تعلم تجريبي مرتبطة بالتغيرات التي تطرأ على مواقف الموظفين وسلوكياتهم ونتائج العمل الأخرى. فإذا كانت

برامج التدريب التي تتضمن تعلماً تجريبياً لا تتبع تلك القواعد الإرشـادية، فإنها بذلك ربما تكون محل شك. ومثال ذلك أن مفتش البريد في الولايات المتحدة قام بتقديم استقالته بعد توجيه الانتقادات للأنشطة التي كانت مخصصة لتدريب فريق البريد. حيث اشتكى موظفو البريد السـابقون والحاليون للعديد من أعضاء مجلس الشـيوخ عن أنشطة التدريب التي تضمنـت قيام الموظفين بتغطية بعضهم لبعض بـورق الحمام وارتداء ملابس قطط وحمل لافتات مكتوب عليها «فريق العمل»[٤٨١].

قامـت مؤسسـة كوانتام (Quantum) التـي تقع في ولاية كاليفورنيـا بتطوير مشروع لإصـلاح البنية التحتيـة الإلكترونية للشركة من خـلال عمليات دولية[٤٨٢]، وقد شـمل هذا المشروع مجموعة متنوعة من أعضاء الفريق من أقسـام تكنولوجيا المعلومات والهندسـة والتسـويق وتصميـم الجرافيك، وقد ضم الفريق موظفين موهوبـين بدرجة كبيرة إلا أنهم لم يعتـادوا العمل معـاً في فريق واحد، كما أن العديد من أعضـاء الفريق كانوا من أماكن متباعـدة جغرافياً مـما زاد من صعوبة العمـل في فريق واحد. وقامت المؤسسـة بتعيين مجموعة ممثلين لقيادة الفريق من خلال سلسـلة من الأنشطة الارتجالية المصممة بهدف جعل أعضاء الفريق يشـاركون قصصهم الشخصية. وباستخدام الموسيقى والأثاث المسرحي والإضاءة ومسـتحضرات التجميل والأزياء، قام الممثلون بتمثيل القصص التي رواها أعضاء الفريق. حيث جسـدوا شـخصية أعضاء الفريق الذين عبروا عن العزلة والإحباط، ومن ثم كان أعضـاء الفريق يقومون بعد ذلك بلعب الأدوار. وقد أتاحت هذه الدورات لكل عضو في الفريق فرصة طرح أسـئلة خاصة بالممثلـين أو فيما بينهم، وقد خرج أعضاء الفريق من مشـاركتهم في هذا النشـاط بمزيد من التعاطف والتفاهم بعضهـم تجاه بعض حيث أدى تطور العلاقات الشـخصية لنشـأة روابط إيجابية بين الأشخاص مما أسهم في التزام الفريق بالمواعيد المحددة لتسليم الأعمال وإكمال المشروعات.

التعلم بالمغامرة:

يركـز التعلم بالمغامرة على تطويـر فريق العمل ومهارات القيادة من خلال الأنشـطة المنظمـة[٤٨٣]. ويتضمن التعلم بالمغامرة تدريباً مكثفاً، وكذلـك تدريباً خارجياً، بالإضافة إلى حلقـات قرع الطبول بل وحتـى دورات الطهي. ويبدو أن التعلم بالمغامرة هو الأنسـب

لتطوير المهارات المرتبطة برفع مستوى فاعلية المجموعة في الوعي الذاتي وحل المشكلات وإدارة النزاع والمخاطرة. وقد يتضمن التعلم بالمغامرة أنشطة بدنية مجهدة ومثيرة للتحدي مثل التزلج بعربات تجرها الكلاب أو تسلق الجبال، كما يمكن أن يستخدم التعلم بالمغامرة أنشطة خارجية منظمة للمجموعات والأفراد مثل تسلق الجدران ودورة تسلق الحبال وسقطة الثقة وتسلق السلالم والانتقال من برج إلى آخر باستخدام جهاز مربوط بسلك يصل بين البرجين.

لعبة العارضة (The Beam) على سبيل المثال، تتطلب من أعضاء الفريق أن يعبروا عارضة بارتفاع ستة أقدام مثبتة بين شجرتين بدون الحصول على مساعدة إلا من أعضاء الفريق، ويمكن أن يساعد المتدربون أنفسهم بتوجيه النصيحة وتشجيع بعضهم لبعض[٤٨٤]. أما الأنشطة المعتمدة على الحبال فترتفع عن الأرض بمقدار ٣ إلى ٤ أقدام ومنها ما يرتفع بمقدار ٢٥ إلى ٣٠ قدماً. ويعد اللعب بالحبال على ارتفاع عالٍ تمريناً يعتمد على مهارة فردية يكون الغرض منه مساعدة المتدرب على التغلب على الخوف. أما اللعب بالحبال على ارتفاع منخفض فيتطلب قيام جميع أعضاء الفريق بإتمام الدورة بنجاح، ويكون الغرض منها تعزيز هوية الفريق وتماسكه ودعم مهارات التواصل بين أعضائه.

وفي أحد برامج التعلم بالمغامرة، طُلب من مديرة أحد المطاعم في سلسلة مطاعم تشيليز (Chili's) بأن تتسلق جداراً بارتفاع ثلاثة طوابق[٤٨٥]، وفي ما يقارب ثلثي الطريق من قمة الجدار، أصيبت المديرة بالإرهاق الشديد، لكنها استطاعت الصعود إلى القمة بعد أن تعالت أصوات أعضاء الفريق الموجودين بالأسفل بالنصح والتشجيع. وعندما سئلت عن الدروس التي تعلمتها من التجربة، قالت بأن التمرين جعلها تدرك أن تحقيق النجاح على المستوى الشخصي يعتمد على الآخرين، ومن ثم يجب على جميع العاملين بالمطعم الذي تديره أن يتعاونوا على تحقيق رضا الزبائن.

قد يتضمن التعلم بالمغامرة أيضاً أنشطة ضرورية تتطلب التنسيق بين أعضاء الفريق إلا أنها تحمّل أعضاء الفريق قليلاً من الجهد البدني. أما في حلقات قرع الطبول، فيقوم كل عضو في الفريق بتشكيل أوركسترا قرع الطبول. وهناك مثلاً شركة تويوتا (Toyota) للسيارات التي أنفقت ٢٠٠٠٠ دولار على حلقات قرع الطبول لاستيعاب ٤٠ شخصاً في

مركزهـا التدريبي في تورانس بكاليفورنيا[٤٨٦]، إذ كانـت حلقات قرع الطبول تعقد مرتين في الأسـبوع، وتؤمـن شركة تويوتا بأن هـذه الحلقات هي صور مجازيـة لكيفية عمل الفرق ذات الأداء العالي في إطار من التعاون والمرونة. وهناك كوكين أب تشـانج (Cookin› Up Change) الذي يمثل أحد الدورات المتعددة الخاصة ببناء فرق العمل والتي يقدمها رؤساء الطهـاة ومقدمي خدمات التغذيـة والفنادق ومدارس الطبخ[٤٨٧]، وقد اسـتخدمت شركات مثل هوندا ومايكروسوفت هذه الدورات. وتكمن الفكرة من هذه الدورات في أن حلقات الطبخ تساعد على تعزيز مهارات التواصل من خلال مطالبة أعضاء الفريق بالعمل معاً على إعداد وجبة متكاملة (وليمة!)، ينبغي على كل فريق أن يحدد المهام التي سـيكلف بها كل عضو من الفريق (كالطبخ، أو التقطيع أو التنظيف) ومن سـيعد الطبق الرئيس والسلطات والحلويـات، ويطالب أعضاء الفريق دائماً بتبديل المهام في منتصف مرحلة الإعداد للوقوف على ردود فعل الفريق نحو التغير.

وحتـى تنجح برامج التعلم بالمغامرة فإنه لابـد أن ترتبط التدريبات بالمهارات بمختلف أنواعهـا والتي يتوقع تطويرها من خلال المشـاركين، كما أنه وبعـد التدريبات ينبغي على الميـسر الفعـال أن يقود حلقة نقاشـية حول ما تـم في التدريبات، وما تـم تحصيله فيها، وكيفيـة ارتباط أحداث التدريب بالوضع الوظيفي، وكيفية وضع أهداف وتطبيق ما تعلمه المتدربـون على رأس العمل[٤٨٨]، أما ألعاب سـقطة الثقة فتتطلب من المتدرب الوقوف على رصيف يرتفع عن الأرض بمقدار خمسـة إلى سـتة أقدام ثم يسـقط للخلف لتتلقاه أذرع مجموعة من زملائه. وإذا امتنع الأقران من السـقوط، فإن هذا مؤشر على عدم ثقتهم في أعضاء الفريق. وبعد إتمام لعبة سـقطة الثقة، يطلـب الميسر من المتدربين تحديد مصدر قلقهـم وعزوه إلى أحداث معينة في بيئة العمل (كأن يرتبط بمشروع مكلف به أحد الأقران ولم يكتمل في الوقت المحدد مما يؤدي إلى عدم الثقة في هذا الزميل).

إن المتطلبـات البدنيـة اللازمة لبعض أنـواع التعلم بالمغامـرة وضرورة لمس المتدربين بعضهـم لبعض دائماً أثناء التدريبات قد يزيد من مخاطـر تعرض الشركة لدعاوى الإهمال بسـبب الإصابات الشـخصية والتعريض المتعمد للضغوط النفسـية، وانتهاك الخصوصية. كما أن قانون الأمريكيين ذوي الإعاقات يطرح تسـاؤلات حول اسـتجابة الشركات لمطالب الموظفين المعاقين بالمشاركة في المسابقات التدريبية البدنية[٤٨٩].

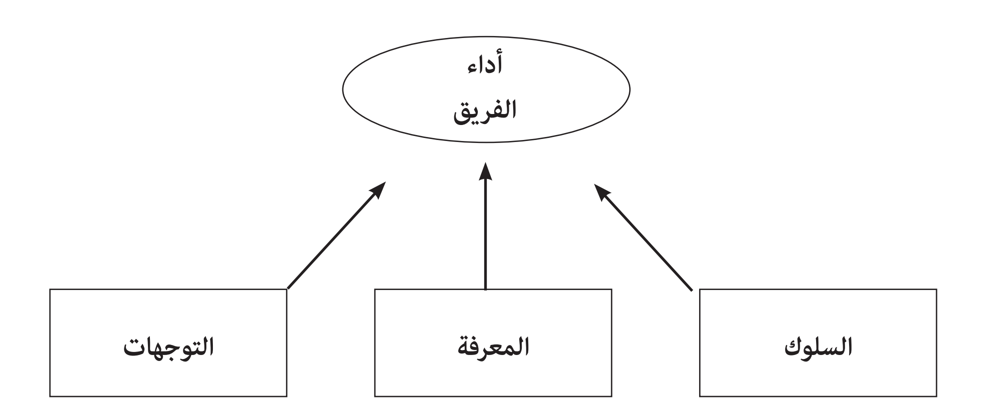
ونظراً للطبيعة البدنيــة المرهقة للتعلم بالمغامرة، فإنه من الضروري معرفة متى تختار هــذه الطريقة دون غيرها، حيث يســمح التعلــم بالمغامرة للمتدربين بــأن يتفاعلوا فيما بينهم في المواقف التي لا تحكمها قواعد العمل الرســمية. وقد يكون هذا النمط من بيئة العمل ضرورياً ليتمكن الموظفون من الاندماج في فريق عمل متماسك، وبالإضافة إلى ذلك، فإن تدريبات التعلم بالمغامرة تســمح للمتدربين بمشــاركة خبراتهم الوجدانية بعضهم مع بعض، إذ قد تســاعد الخبرات الوجدانية المفيدة المتدربين في كسر الأنماط السلوكية الصعبة وتغيير بعض الســلوكيات. ويتمثــل أحد أهم خصائص التعلم بالمغامــرة في أن التدريبات قد تمثل صوراً مجازية للســلوك التنظيمي، بمعنى أن يتصرف المتدربون في التدريبات تماماً كــما يتصرفون عند العمل في فريق (كســلوكياتهم عند تطوير خطــة إطلاق أحد المنتجات مثلاً). ونتيجة لذلك يكتســب المتدربون رؤية للســلوكيات غير الفعالة من خلال تحليلهم للسلوكيات التي تحدث أثناء التدريب.

إذاً هــل ينجح التعلم بالمغامرة في القيام بدوره؟ حتــى الآن لم يتم إجراء تقييمات دقيقــة لأثر التعلم بالمغامرة في معدل الإنتاجية أو الأداء، ومع ذلك يشــير المشــاركون الســابقون دائماً إلى أنهم اكتســبوا فهماً أكبر لأنفسهم ولكيفية تفاعلهم مع زملائهم في العمل[٤٩٠]. وقد يكون أحد مفاتيح نجاح برنامج التعلم بالمغامرة هو الإصرار بأن تشارك مجموعات العمل كلها حتى تظهر العناصر الأساسية التي تعيق فاعلية المجموعة ومن ثم مناقشتها.

تدريب الفريق:

تدريــب الفريق هو تنســيق لأداء الأفراد التي تعمل معاً بغية تحقيق هدف مشــترك، ويبين الشــكل (٧-٢) مكونات أداء الفريق الثلاث وهي: المعرفة، والتوجهات، والسلوك[٤٩١]، ويقصــد هنا بالمطلب الســلوكي ضرورة قيــام أعضاء الفريق بأعمال تســمح لهم بالتواصل والتنسيق والتأقلم وإنجاز المهام المعقدة حتى تتحقق أهدافهم.

شكل (٧-٢) مكونات أداء الفريق

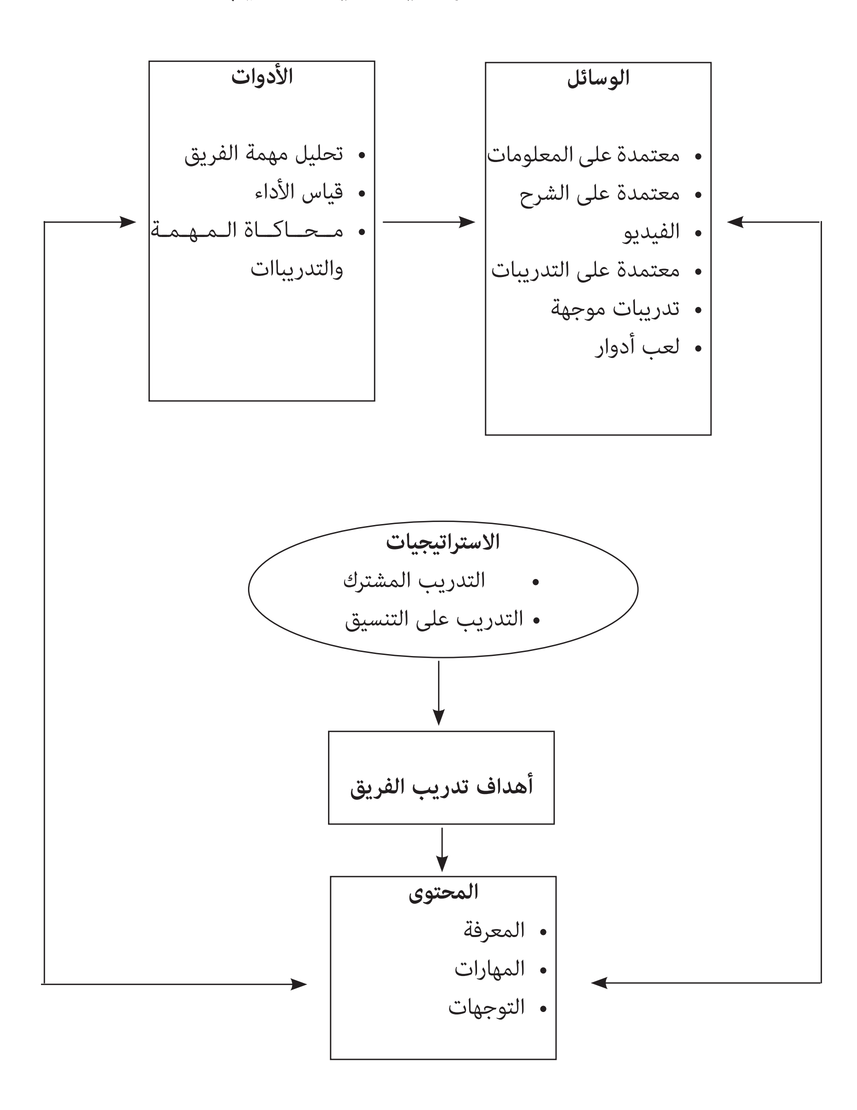


المصدر:

Salas and J. A. Cannon-Bowers، «Strategies for Team Training، « in Training for 21st Century Technology: Applications of Psychological Research، eds. M. A. Quinones and A. Dutta (Washington، DC: American Psychological Association، 1997): 249 -81.

يتطلــب مكون المعرفة أن يكون لدى أعضاء الفريق نماذج عقلية أو تركيبات في الذاكرة تسمح لهم بالقيام بوظائفهم بكفاءة وفاعلية في المواقف غير المتوقعة أو الجديدة. وترتبط معتقــدات أعضاء الفريق تجاه المهمة ومشــاعر بعضهم نحو بعــض بمكون التوجهات، أما أخلاقيات الفريق وتماســكه وهويته فترتبط بمســتوى أدائه. فعلى ســبيل المثال، في القطاع العسكري والقطاع الخاص (مثل محطات الطاقة النووية، وخطوط الطيران التجارية)، تقوم أطقــم القيادة أو المجموعات أو الفرق بأداء الكثير من الأعمال، حيث يعتمد الأداء الناجح على تنســيق الأنشطة الفردية بهدف اتخاذ قرارات تتعلق بأداء الفريق وبمستوى جاهزيته للتعامل مع المخاطر المحتملة (كالتعامل مع الارتفاع الزائد في درجة حرارة المفاعل النووي). وتشــير البحــوث إلى أن الفرق التي يتم تدريبهــا بكفاءة وفاعلية تقــوم بتطوير إجراءات لتحديد الأخطاء وإصلاحها، وتنســيق عمليــة جمع المعلومات، بالإضافــة إلى دعم بعضها لبعض[٤٩٢].

شكل (٧-٣) العناصر الرئيسة لهيكل التدريب



المصدر:

E. Salas and J. A. Cannon-Bowers، «Strategies for Team Training، « in Training for 21st Century Technology: Application of Psychological Research، eds. M. A. Quinones and A. Dutta (Washington، DC: American Psychological Association 1997:270.

يوضح الشــكل (٧-٣) العناصر الأربعة الرئيسة لهيكل التدريب وهي (الأدوات والطرق والإســتراتيجيات والأهداف). فهناك العديد من الأدوات التي تســاعد على تحديد وتنظيم عملية تقديم المحتوى التدريبي الموجه للفريق[٤٩٣]، كما توفر تلك الأدوات أيضاً البيئة المطلوبة لحــدوث التعلم (مثل التغذية الراجعــة)، وتعمل تلك الأدوات بالاشــتراك مع مجموعات تدريبية مختلفة للمساعدة في وضع إستراتيجيات تعليمية، وتتألف من مجموعة من الطرق والأدوات والمحتوى المطلوب توفرها للأداء الفعال.

تتضمــن تلك الإســتراتيجيات التدريب المشــترك والتدريب على التنســيق بالإضافة إلى تدريب قائد الفريق، أما التدريب المشــترك فيعني فهم بعض أعضاء الفريق لمهارات بعض وتطبيقها حتى يتم إعداد الأعضاء لدخول المجموعة وشــغل موقع عضو من الأعضاء الذين قد يتركون الفريق بشكل مؤقت أو دائم. وتشير البحوث إلى أن معظم فرق العمل تستفيد من تزويد الأعضاء بصورة كافية عن أدوار زملائهم في الفريق على الأقل في مناقشــة تبديل الإستراتيجيات والسلوكيات المتنوعة التي تؤثر في أداء الفريق[٤٩٤]. أما التدريب على التنسيق فيرشــد الفريق إلى كيفية مشــاركة المعلومات وتحمل مســؤولية اتخاذ القرار لتعظيم أداء الفريق، وتظهر أهمية التدريب على التنســيق بشــكل خاص في مجــال الملاحة الجوية أو الفرق الجراحية المسؤولة عن مراقبة جوانب مختلفة للأجهزة والمعدات وبيئات العمل، غير أنه لابد من مشــاركتهم المعلومات حتى يمكنهم اتخاذ أفضل القرارات فيما يتعلق بالعناية بالمــرضى أو مراقبة أداء وأمــن الطائرات. أما تدريب قائد الفريــق فيعني التدريب الذي يتلقــاه مدير الفريق أو الميسر، وقد يتضمن ذلــك تدريب المدير على كيفية حل الخلافات داخل الفريق أو مساعدته على تنسيق الأنشطة أو المهارات الأخرى ذات الصلة.

من الواضح أن الموظفين يحتاجون إلى مهارات فنية من شأنها أن تساعد فرق العمل في إنجــاز مهمتها، لكن أعضاء الفريق يعوزهم أيضاً مهارات التواصل والتكيف وحل الخلافات فضلاً عن مســائل أخــرى خاصة بالعمل الجماعي[٤٩٥]. وينطــوي تدريب الفريق عادة على العديد من الطرق، فقد تســتخدم المحاضرة أو الفيديو على ســبيل المثال في نشر معرفة ما تتعلق بمهارات التواصل، وقد تستخدم المحاكاة أو لعب الأدوار في إتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق وممارســة مهارات التواصل التي تركز عليها المحــاضرة، وبغض النظر عن الطريقة المختارة فإنه ينبغي أن يتضمن التدريب على فرص الممارسة والتغذية الراجعة.

ترسـل شركة يونايتد آيرلاينز (United Airlines) مشرفها أو موظفي المراقبة وخدمات الطائرات إلى مركز بيت انستراكشـان آند تريينـج (Pit) (Pit Instruction and Training Crew U) الذي يركز على مهام الإعداد والممارسـات والعمل الجماعي الخاص بطاقم خدمة سـيارات الاتحاد الوطني لسباق السيارات القديمة ناسـكار (NASCAR). حيث تستخدم شركة يونايتد آيرلاينز التدريب لتطوير طرق قياسـية لتفريغ وشـحن وإقلاع طائراتها بشكل آمن وبصورة أكثر فاعلية[٤٩٦]. وتمتلك مدرسـة بيت إنستراكشـان آند ترينتج التي تقع خارج مدينة شارلوت بشمال كاليفورنيا مضمار سباق بطول ربع ميل وطريق خدمة سيارات يتسع لسـت سيارات، وتقدم المدرسـة برامج تدريب لطواقم خدمة سيارات السباق، لكن معظم عملها يأتيها من الـشركات المهتمة بتدريب الفرق على كيفية العمل بأمان وفاعلية وبنفس كفاءة طاقم خدمة سـيارات السـباق الخاصة باتحاد ناسكار. ويعمل طاقم خدمة سيارات ناسـكار بأمان وسرعة وكفاءة لأن كل عضو في الفريق يعـرف المهام المكلف بها (مثل تغيير الإطارات، استخدام المدفع الهوائي، ضخ البنزين، التخلص من النفايات)، ويقوم طاقم العمل بعد انتهائه من خدمة سـيارات السـباق بنقل المعدات الجديدة للموقع تحسـباً للخدمات التاليـة. ويقـوم المتدربون فعلياً في مركز بيت كرو يو (Pit Crew U)، بعمل طواقم خدمة سـيارات السـباق، حيث يتدربون على كيفية التعامل مع روافع السيارات وتغيير الإطارات وملء خزانات الوقود الخاصة بسيارات السباق. ويتم تصويرهم بالفيديو وتحسب معدلاتهم الزمنية تماماً مثل الطواقم الحقيقة التي تعمل في مجال خدمة سيارات السباق، كما يتلقون تغذية راجعة من المدربين ومن أعضاء مهنيين من طاقم خدمة السـيارات الذين يعملون في فرق ناسكار. كما يتطلب البرنامج من المتدربين أن يتعاملوا مع ظروف غير متوقعة تتشابه مع ما يواجهونه في بيئة العمل. ففي نقطة خدمة السيارات، على سبيل المثال، تُبعثر صواميل الإطارات بشـكل متعمد في المنطقة التي تقف فيها سـيارة السـباق، ويتم مراقبة موظفي شركـة يونايتد لمعرفة ما إذا كانوا قد لاحظوا صواميـل الإطارات المبعثرة وقاموا بالتقاطها أم لا، وبالقيـاس يتحمل موظفو خدمات الطائرات مسـؤولية التخلص مـن الحطام الناتج من مهبط الطائرات حتى لا يلتصق بمحركاتها أو يضر بالمعدات. وفي نقطة خدمة سيارات أخرى، اضطرت فرق يونايتد للعمل بعدد من الأعضاء أقل من المعتاد، وهو ما يحدث أحياناً عندما يكون طواقم خدمات الطائرات غير مكتملة العدد نظراً لتغيب الموظفين.

يعد تدريب شركة يونايتد جزءاً من استثمار بملايين الدولارات يتضمن تحديث المعدات وتوفير أجهزة مسح ضوئي للأمتعة. ويهدف هذا التدريب إلى الوصول بمستوى مهام أعضاء فريق خدمات الطائرات لمستوى قياسي وتعزيز الحاجة إلى ترتيب عمل هذه الفرق ودعم التواصل بينهم ورفع معنوياتهم. فقد كان التدريب اختيارياً لموظفي خدمات الطائرات ولم يكونوا عرضة للتسريح من العمل، بل طُلب منهم الاتفاق على خفض أجورهم للمساعدة في إنقاذ الشركة من الإفلاس. وقد بدأت شركة يونايتد بالفعل في تخصيص فترات أقصر لانتظار الطائرات في بعض المطارات، متوقعة نتائج إيجابية من البرنامج. ومن خلال الفترات القصيرة لانتظار الطائرات، تمكنت الشركة من القيام برحلات جوية يومية أكثر دون الحاجة إلى شراء طائرات جديدة. وتسعى الشركة لرفع مستوى المنافسة في خطوطها الجوية عبر خفض متوسط فترات انتظار الطائرات بمعدل ثماني دقائق.

التعلم العملي:

يقدم التعلم العملي للفرق أو لمجموعات العمل مشكلة فعلية بحيث يتعين عليهم حلها والالتزام بخطة العمل، ومن ثم يحملهم مسؤولية تنفيذ الخطة[٤٩٧]، وتستخدم الشركات أسلوب التعلم العملي في حل المشكلات الخطيرة، وفي إعداد القادة، وبناء فرق ذات أداء عالٍ بسرعة، بالإضافة إلى تغيير ثقافة المنظمة. ويبين الجدول (٧-٩) الخطوات المتبعة في التعلم العملي حيث يتم معالجة أنواع متباينة من المشكلات، بما في ذلك كيفية تغيير النشاط التجاري، واستخدام التكنولوجيا بشكل أفضل، وإزالة الحواجز بين الزبون والشركة، وإعداد قادة دوليين. وعادة ما يتضمن التعلم العملي من ٦ إلى ٣٠ موظفاً، كما قد يشتمل على زبائن ووكلاء بيع. ولكن هناك عدة فوارق في تكوين المجموعة، إذ تمثل أحد تلك الفوارق في اشتمال المجموعة على عميل واحد للمشكلة التي يتم معالجتها. وأحياناً تشتمل المجموعات على ممثلين ذوي وظائف متداخلة ويكون لهم جميعاً دور في المشكلة. فشركة نوفارتس (Novartis) على سبيل المثال، والتي تعمل في مجال الأدوية (مثل شركة ساندوز Sandoz) وكذلك في مجال الرعاية الصحية للعملاء والحيوانات، تستخدم التعلم العملي في معالجة قضايا مثل التسويق الذي يعد مهماً لكل الأنشطة الأساسية للشركة[٤٩٨]، أو قد تشتمل المجموعة على موظفين من تخصصات متعددة بحيث يركز كل منهم على مشكلاته

الوظيفية الخاصة، ويسـهم كل منهم في حل المشـكلات المحددة له. ويُطلب من الموظفين وضـع حلول مبتكرة وأفكار جديدة في مدة زمنية وجيزة، حيث تحتاج الفرق في العادة إلى جمع معلومات حول المشكلة وطريقة حلها بالرجوع إلى العملاء والموظفين والأكاديميين و/ أو قادة المجـال، وبمجرد قيام الفرق بجمع البيانات ووضع التوصيات يكون عليهم تقديمها إلى كبار القادة التنفيذيين.

جدول (٧-٩) خطوات التعلم العملي

- تحديد رعاة التعلم العملي ومنهم الرؤساء التنفيذيون وكبار المديرين.
- تحديد المشكلة أو القضية.
- تحديد واختيار المجموعة التي ستتعامل مع المشكلة.
- تحديد المدربين القادرين على مساعدة المجموعة في إعادة صياغة المشكلة. وتحسين مستوى حل المشكلة من خلال الاستماع، وتقديم التغذية الراجعة، وطرح الافتراضات، وما شابه ذلك.
- عرض المشكلة على المجموعة.
- المناقشـات الجماعية وتتضمن إعادة صياغة المشـكلة والاتفاق على طبيعة المشكلة ومعرفة واجبات المجموعة تجاه حل المشكلة وكيف ينبغي مواصلة المجموعة لعملها.
- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بحل المشكلة وتقوم به المجموعة بعمومها وكذا الأعضاء بشكل فردي.
- عرض المجموعة لكيفية حل المشكلة بهدف ضمان عمل الرعاة وفق توصيات المجموعة.
- التدبر واستخلاص المعلومات (مثل استخلاص المهارات التي تعلمتها المجموعة وأعضاؤها؟ وما الذي يحتمل قيامهم به بشكل مختلف؟)

المصدر:

M. Marquardt. «Harnessing the Power of Action Learning، « T+D (June 2004): 26-32; D. Dotlich and J. Noel، Action Learning (San Francisco; Jossey-Bass. 1998).

مـن بين الشركات الأخـرى التي اسـتخدمت التعلم العملي شركة إيـه تي سي (ATC) التـي تعمـل في مجال إدارة خدمات النقل العام في ولاية إلينـوي. فقد قامت تلك الشركة باستخدام التعلم العملي للمساعدة في زيادة أرباحها من خلال خفض تكاليف التشغيل[٤٩٩]، و تم تقسـيم الموظفين إلى فرق تدريب عملي لتحديد طرق خفض التكاليف وإيجاد حلول

فعالــة. وافترضت العملية أن الموظفين الأقرب لموقــع العمل هم من لديهم أفضل الأفكار حول كيفية حل المشــكلات. وبالفعل اجتمعت فرق مكونة من خمسة إلى سبعة موظفين مرة في الأسبوع لعدة ساعات ولفترة تتراوح بين ٤٥ و٦٠ يوماً. وعلى سبيل المثال، قد يكون لــدى الفريق الذي يعمل في مخزن لقطــع الغيار موظف خاص بقطع الغيار، وبعض عمال الصيانــة، ومشرف، وموظف عمليات، وقد قامت تلك الفرق بدراســة المشــكلات والقضايا المختلفة مثل ســاعات العمل الإضافي، والصيانة الوقائيــة، والتغيب عن العمل، وجرد قطع الغيــار وعدم كفاية إجراءات فحص الســلامة، وقد قامت تلك الفرق بعصف ذهني لتوليد وابتــكار أفــكار جديدة وجعلــت الأولوية لتلك التــي كان هناك احتمالية أكــبر لحدوثها، ووضعت خططاً للعمــل، ونفذتها واختبرتها وقامت بقياس مخرجاتها، وبفضل تلك الحلول التي ابتكرتها الفرق استطاعت الشركة أن توفر أكثر من ١. ٨ مليون دولار.

تدريب الحيود السداسي (سيكس سيجما) والحزام الأسود:

تشــتمل البرامج التدريبية لـ ٦ سيجما والحزام الأسود على مبادئ التعلم العملي، حيث تزود ٦ ســيجما الموظفين بأدوات إحصائية وقياســية للمســاعدة في تقليل العيوب وخفض التكاليف[٥٠٠]. وتعد ٦ ســيجما معيار جودة يستهدف الوصول بنسبة العيوب إلى ٣-٤ فقط لــكل مليون عملية. وقد بدأ تطبيق نظام ٦ ســيجما في شركة موتورولا (Motorola)، وقد وفر على الشركة ما يقدر بـ١٥ مليار دولار منذ أوائل التســعينيات. وهناك عدة مستويات لتدريب ســيكس ســيجما، التي تنتهي باعتماد الموظفين كحاملي حزام أخضر، أو أبطال، أو حاملي حزام أســود[٥٠١]، ولكي يصل المتدربون إلى مســتوى الحزام الأسود، فإنه ينبغي عليهم المشــاركة في ورش عمــل والقيام بمهام مكتوبة ينفذها مدربــون خبراء، ويتضمن التدريب دورات مدتها أربعة أيام وتســتمر لـ ١٦ أسبوعاً. ويقوم المتدربون أثناء الدورات التدريبية بتطبيق ما تعلموه على المشروعات المكلفين بها ومن ثم يســتخدمونها في الدورة التدريبية التالية. كما لا يطالب المتدربون بإتمام اختبارات شفهية وتحريرية فحسب بل أيضاً بالقيام بمشروعين أو أكثر يكون لهما تأثير ملحوظ في النتيجة النهائية للشركة. وبعد إكمال تدريب الحزام الأســود، يكون الموظفون قادرين في تطوير وتدريب وقيادة فرق ســيكس ســيجما، كما تكون لديهم القدرة على توجيه الإدارة فيما يتعلق بمشروعات ســيكس سيجما، وكذلك

تقديم طرق الإحصاء والأدوات الخاصة به لأعضاء الفرق. وبعد قيام الحاصلين على الحزام الأسـود بقيادة فرق المشروعات المتنوعة، يمكنهم الحصول عـلى تدريب إضافي بحيث يتم اعتمادهم من خلاله كخبراء حزام أسـود، ويسـتطيع خبراء الحزام الأسود أن يدربوا غيرهم من حاملي الحزام الأسود وأن يساعدوا كبار المديرين على دمج ٦ سيجما في أهداف العمل المتعلقة بالشركة.

قامت شركة ماكيسـون كوربوريشـان (McKesson Corporation) بتدريب ما يقرب من ١٥ إلى ٢٠ متدرباً من حاملي الحزام الأسـود وقامـت بإعادة تكليفهم بمباشرة وحدات العمل الأصلية الخاصة بهم ليكونوا ممثلين لـ ٦ سـيجما في فريقهم[٥٠٢]، وعندما تنتهي مدة العمل التي تمتد لعامين يعود حاملو الأحزمة السوداء إلى العمل في مناصب أعلى، مما يسهم في نشر هـذا النهج التعليمي في أرجاء المنظمة ويضمن التزام القادة الأساسـيين بفلسـفة سـيكس سيجما. ويُعد تدريب ٦ سيجما في معظم أقسـام الشركة إلزامياً على نواب رئيس الشركـة الذيـن يحضرون التدريب على ٦ سـيجما ويوضح كيفية تحديـد مشروع محتمل لسـيكس سـيجما. ويتوقع من كل مدير في مختلف أقسـام الشركة أن يحضر التدريبات الأساسية لسيكس سيجما، حيث أظهرت الجهود المبذولة في هذا البرنامج فوائد سنوية ظهر مردودها منذ بداية تطبيق البرنامج في عام ١٩٩٩.

وعـلى الرغم من أن التعلم العملي لم يتم تقييمه بشـكل رسـمي، إلا أنه يبدو أن تلك العملية تحقق أقصى قدر من التعلم وانتقال التدريب لأنها تتناول مشكلات حقيقية يواجهها الموظفون. كما أن التعلم العملي قد يكون مفيداً في تحديد العناصر الرئيسة المسؤولة عن الخلل الوظيفي في الفريق والتي قد تعيق حل المشـكلة بشـكل فعال. وقد تطلب التعلم العملي في شركة جنرال إلكتريك (General Electric) أن يقوم الموظفون باستخدام المهارات وبتطبيقهـا في بنـاء الفريق، وحل المشـكلات، وإدارة التغيير، وحل الخلافـات، والتواصل، والتدريب، والتيسـير. وتعتقد شركة جنرال إلكتريك أن التعلم العملي كان له بعض الفوائد مثل سرعة اتخاذ القرارات وسرعة تنفيذها وإمكانية عمل الموظفين بسهولة أكبر عبر الحدود ووحدات العمل وكذلك وجود إدارة مسـتعدة لتحمـل المزيد من المخاطر وزيادة إمكانية إجراء حوارات مفتوحة وزيادة الثقة بين الموظفين[٥٠٣].

اختيار طريقة التدريب:

إذا كنــت مديــراً أو مدرباً فمن الأرجح أن يطلب منك أن تختار طريقة للتدريب. وقد تبــدو تلــك المهمة صعبة نظراً للعدد الكبير لأســاليب التدريب المتاحــة لك. ويتمثل أحد طرق اختيار أســلوب التدريب في عقد مقارنة بين تلك الوســائل. ويعرض الجدول (٧-١٠) تقييماً لكل طريقة من أساليب التدريب التي تمت مناقشتها في هذا الفصل وفقاً لعدد من الخصائص، حيث يتم تحديد أنواع مخرجات التعلم المتعلقة بكل أســلوب، كما يتم اعتماد ترتيــب لكل من هذه الطرق بحيث يتراوح ترتيب كل خاصية من خصائص بيئة التعلم بين المعــدل المنخفض إلى المتوســط أو المرتفع، ويعتمد هذا الترتيــب أيضاً على العمليات التي تضم انتقال التدريب، والتكلفة، والكفاءة، والفاعلية.

إذاً كيف يمكنك اســتخدام هذا الجدول في اختيار طريقة للتدريب؟ إن الخطوة الأولى في اختيــار طريقة التدريب تتمثل في تحديــد نوع مخرجات التعلم التي ترغب في أن تتأثر بالتدريب. وكما ناقشــنا في الفصل الرابع، فإن تلك المخرجات تتضمن المعلومات الشــفهية والمهــارات الفكرية والإســتراتيجيات المعرفية والتوجهــات والمهارات الحركيــة. وقد تؤثر الأســاليب التدريبية على واحدة أو أكثر من تلــك المخرجات، فقد أظهرت البحوث الخاصة ببعض طرق التعلم أنه لكي يكون التعلم بالقدر المطلوب من الفاعلية فإنه لابد أن يتناسب أســلوب التعلم مع مخرجاته المستهدفة. فعلى ســبيل المثال، يشير البحث الخاص بتمثيل السلوك ولعب الأدوار إلى أن تلك الطرق ينتج عنها مخرجات إيجابية، لكن فاعليتها تختلف بحســب معايير التقييم المتبعة[٥٠٤]، ويؤكد ذلك أن أســلوب التعلم المحدد الذي يستخدم في التعليم ليس هو العنصر الأكثر أهمية، وبالأحرى ينبغي أن يعتمد اختيار أسلوب التعلم على المخرجات التعليمية المســتهدفة والخصائص التي تيــسر التعلم وانتقال التدريب. وبمجرد تحديد أســلوب التعلم تأتي الخطوة التالية وهي النظر في مدى تيسير تلك الطريقة لعملية التعلم وانتقال التدريب، والتكاليف المرتبطة بتطوير واســتخدام هذا الأســلوب ومســتوى كفاءته.

شكل (٧-١٠) مقارنة أساليب التدريب

		طرق العرض					تدريب عملي						بناء المجموعات
	المحاضرات	الفيديو	تدريب على رأس العمل	تعليم موجه ذاتياً	تدريب عملي	محاكاة	دراسة حالة	ألعاب العمل	لعب أدوار	تمثيل السلوك	التعلم بالمغامرة	تدريب الفريق	تعلم عملي
مخرجات التعليم													
معلومات شفهية	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
المهارات الفكرية	يوجد	لا يوجد		لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
الإستراتيجيات المعرفية	يوجد	لا يوجد		يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
التوجهات	يوجد	يوجد		لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
المهارات الحركية	لا يوجد	يوجد		يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
بيئة التعلم													
الهدف المحدد	متوسط	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع	متوسط	مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع
الممارسة	منخفض	منخفض	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط	مرتفع	متوسط	مرتفع	متوسط
المغزى	متوسط	متوسط	مرتفع	متوسط	متوسط	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	منخفض	مرتفع	مرتفع
التغذية الراجعة	منخفض	منخفض	مرتفع	متوسط	متوسط	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط	مرتفع	متوسط	متوسط	مرتفع
الملاحظة والتفاعل مع الآخرين	منخفض	منخفض	مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع
انتقال التدريب	منخفض	منخفض	مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط	مرتفع	منخفض	مرتفع	مرتفع
التكلفة													
التطوير	متوسط	متوسط	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	منخفض
التدريب الإداري	منخفض	منخفض	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض	منخفض	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
الفاعلية	مرتفع في المعلومات الشفهية	متوسط	مرتفع في التدريب المنظم على رأس العمل	متوسط	مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع

ورد في الفصل الرابع أنه ينبغي كي تتم عملية التعلم أن يفهم المتدربون أهداف البرنامج التدريبي، وأن يكون المحتوى التدريبي ذا مغزى لهم، وأن يتاح للمتدربين الفرصة للممارسة ومن ثم الحصول على تغذية راجعة. كما تعد الملاحظة والتفاعل مع الآخرين من بين الطرق الفعالــة للتعلم. و جاء في الفصل الخامس، أن انتقال التدريب يشــير إلى مدى اســتخدام التدريــب في الوظيفة. وبوجه عــام، كلما كان المحتوى التدريبي وبيئــة التعلم ناجحة في إعداد المتدربين لاســتخدام مخرجات التعلم في الوظيفــة، كان هناك احتمالية أكبر لانتقال التدريب. وكما تناولنا بالمناقشة في الفصل السادس، هناك نوعان من التكاليف لهما أهمية خاصــة هما: تكاليف التطوير والتكاليف الإداريــة، حيث ترتبط تكاليف التطوير بتصميم البرنامــج التدريبــي متضمناً ذلك تكاليف شراء أو تصميم البرنامــج. أما التكاليف الإدارية فهي تكاليف تنفق في كل مرة تســتخدم فيها طريقة التدريب، وتتضمن التكاليف المتعلقة بالاستشــاريين والمدربين والمواد التعليمية والمدربين. ويعتمد ترتيب مستوى الفاعلية على كل من البحث الأكاديمي وتوصيات الممارس. ويضم الجدول (٧-١٠) العديد من التوجهات الجديــرة بالملاحظة وهــي: أولاً، هناك تداخل بين مخرجات التعلم في أســاليب التدريب. وتعــد طرق بناء المجموعات من الطرق الفريدة نظراً لأنها تركز على تعلم الفرد إلى جانب تعلم الفريق (مثل، تحســين عمليات المجموعة). فإذا كنت مهتماً بتحســين مستوى كفاءة المجموعــات أو الفرق، فإنه ينبغي عليك أن تختار إحــدى طرق بناء المجموعات (كالتعلم بالمغامرة، أو تدريب الفريق، أو التعلم العملي). ثانياً، بمقارنة طرق العرض بطرق الممارسة يتبين أن أغلب طرق الممارسة توفر بيئة تعلم أفضل ونقل للتدريب أفضل بكثير مما تقدمه طرق العرض. كما أن طرق العرض تعد أقل فاعلية من طرق الممارســة، فإذا لم يكن الدعم المالي الذي يســتخدم للتطوير والإدارة محدوداً، فإنه عليك أن تختار طريقة الممارســة بدلاً مــن طريقة العرض، ولذا تتأثر الطريقة المختارة بحجم الميزانية المرصودة لتطوير أســاليب التدريــب، فإذا كانت الميزانيــة المخصصة لتطوير طريقة جديــدة للتدريب محدودة فإنه ينبغي أن تســتخدم التدريب المنظم على رأس العمل لأنه غير مكلف نوعاً ما، كما أنه يُعد في الوقت نفســه أحد طرق الممارسة. أما إذا كانت الميزانية المخصصة للتدريب أكبر، فربما ترغب في استخدام طرق الممارسة التي تيسر عملية انتقال التدريب، مثل أساليب المحاكاة. كما ينبغي أن تدرك بأن الكثير من أســاليب التدريب التي تمت مناقشــتها في هذا الفصل

يمكن تهيئتها للاستخدام في التعلم عن بعد باستخدام الإنترنت، وسيتم مناقشة تلك الطرق في الفصل الثامن.

بإمكانك استخدام عدد من الطرق المختلفة في برنامج تدريبي واحد إن أمكن للاستفادة من نقاط تميز كل طريقة ولكي يمكن تيسير عملية التعلم والنقل. فعلى سبيل المثال، تستخدم هوم ديبوت (Home Depot) مواد التعلم الذاتي ودورات معتمدة على الفيديو والتدريب المقدم من خلال مدرب، وذلك لتدريب بائعي الأجهزة[٥٠٥]. ويستخدم التدريب الذاتي لتعليم الموظفين حول فئات الأجهزة (مثل، غسالة الأطباق) كما يهدف كذلك إلى مساعدة الموظفين على فهم المنتجات الموجودة بالمتجر، أما برامج الفيديو فيتعلم منها البائعون كيفية التركيز على سمات المنتج وفوائده بالنسبة للزبائن. كما يشارك البائعون في عملية لعب الأدوار حيث يتم تقييمهم بناء على قدرتهم على تبني إستراتيجيات البيع الخاصة بالشركة، وينبغي على البائعين أن يكملوا دورة تدريبية تستمر لمدة ثماني ساعات حيث تساعدهم هذه الدورة على تقييم احتياجات الزبائن والرد على تساؤلاتهم ومن ثم إتمام عملية البيع. وتشتمل الدورة التي ينفذها المدرب على لعب أدوار محددة بهدف تمكين موظفي المبيعات من ممارسة عمليات البيع للزبائن.

ملخص:

ناقش هذا الفصل أساليب التدريب التي تتضمن العرض والممارسة العملية وبناء المجموعة، وتعد طرق العرض (كالمحاضرات) طرقاً فعالة لنقل المعلومات (المعرفة) بفاعلية إلى عدد كبير من المتدربين. وينبغي أن تكون طرق العرض مدعومة بإمكانية إتاحة الفرصة للمتدربين للممارسة والمناقشة واستلام التغذية الراجعة حتى يتم تيسير عملية التعلم، أما طرق الممارسة العملية فهي معنية بإشراك المتدرب في التعلم بشكل مباشر. وتعد الممارسة العملية طريقة مثلى لتنمية المهارات والسلوكيات، وتتضمن طرق الممارسة العملية التدريب على رأس العمل والمحاكاة والتعلم الموجه ذاتياً وألعاب العمل ودراسة الحالة ولعب الأدوار بالإضافة إلى تمثيل السلوك. وقد تكون تلك الطرق مكلفة في استخدامها لكنها مستوفية الشروط اللازمة لحدوث التعلم وانتقال التدريب. وبالنسبة لطرق بناء المجموعات مثل تدريب الفريق، والتعلم العملي، والتعلم بالمغامرة، فإنها تركز على

مســاعدة الفرق على زيادة المهارات اللازمة للقيام بعمل جماعي فعال (مثل الوعي الذاتي، وحل النزاعات والتنســيق)، كما أنها تســهم في بناء الفريق وتشــكيل هويته. وقد تتضمن تقنيــات بناء المجموعة طرق العرض بالإضافة إلى التدريبات التي من خلالها يتفاعل أعضاء الفريق ويتواصل بعضهم مع بعض. لا شــك أن طرق تدريب الفريق لها تاريخ طويل من النجاحــات في إعداد طواقم عمل الطائــرات وفرق الجراحين، إلا أن فاعليتها في تطوير فرق الإدارة لم تتحقق بشكل واضح.

مصطلحات أساسية:

طرق العرض	حالة دراسية	طرق بناء مجموعة
المحاضرة	ألعاب العمل	التعلم التجريبي
التعلم السمعي المرئي	لعب الأدوار	التعلم بالمغامرة
طرق الممارسة العملية	تمثيل السلوك	تدريب فريق
التدريب على رأس العمل	التعزيز البديل	التدريب المشترك
التعلم الموجه ذاتياً	السلوك الأساسي	التدريب على التنسيق
التدريب المهني	عرض النمذجة	تدريب قائد الفريق
المحاكاة	تخطيط التطبيق	التعلم العملي

أسئلة للنقاش:

١. ما نقاط الضعف ونقاط القوة في طريقة المحاضرة ودراسة الحالة وتمثيل السلوك؟

٢. إذا كان عليــك أن تختار بين التعلم بالمغامرة والتعلــم العملي لتطوير فريق فعال، فأيهما ستختار؟ بين أسباب اختيارك.

٣. تناول بالمناقشة عملية تدريب تمثيل السلوك.

٤. كيف يمكن أن تؤثر خصائص المتدرب في التعلم الموجه ذاتياً؟

٥. ما مقومات أداء الفريق الفعال؟ كيف يمكن أن يعزز التدريب هذه المقومات؟

٦. الجدول (٧-١٠) يقارن بين أساليب التدريب وفق عدد من الخصائص. بين كيف تحصل طرق المحاكاة وتمثيل السلوك على تقديرات عالية عن انتقال التدريب؟

٧. اذكر بعض أسباب عدم فاعلية التدريب على رأس العمل؟ وما الذي يمكن القيام به لضمان فعاليته؟

٨. ما سبب ميل الموظفين لبرامج التدريب المهني؟

٩. ناقش خطوات برنامج التعلم العملي. أي جانب من جوانب التعلم العملي تعتقد أنه الأكثر فائدة للتعلم؟ وأي جانب أكثر فائدة لانتقال التدريب؟ اشرح سبب ذلك. اذكر أسباب اختياراتك.

مهام تطبيقية:

١. اختر وظيفة تعرفها. قم بعمل وحدة تعلم موجه ذاتياً لمهارة تكون مهمة لتلك الوظيفة.

٢. تصفح موقع www.sabrehq.com، وهو الموقع الإلكتروني الخاص بشركة سابر كوربوريت ديفوليبمينت (Sabre Corporate Development). انقر الرابط. Team Building Events اختر أحد الأنشطة والأحداث الموجودة على هذه الصفحة وقم بمراجعتها. ناقش ما قد تقوم به لضمان نجاح عملية بناء الفريق الذي قمت باختياره.

٣. قسموا أنفسكم إلى فرق من طالبين، بحيث يقوم أحد الطلاب بدور المدرب والآخر بدور المتدرب. ويقوم المتدرب بمغادرة الحجرة لفترة وجيزة بينما يقوم المدرب بقراءة التعليمات الخاصة بعمل كوب ورقي (انظر الصفحة التالية). وبعد قراءة المدربين للتعليمات، يعود المتدربون إلى الحجرة، ويكون على المدربين حينئذ تدريب المتدربين على كيفية لف كوب ورقي (لمدة ١٥ دقيقة تقريباً). وعندما يعلن المدرب انتهاء الوقت، يقوم المدربون بتدوين الخطوات التي نفذوها لإجراء

التدريب. ويقوم المتدربون بتسجيل تقييماتهم لنقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالدورة التدريبية (٥–١٠ دقيقة). ويقومون بتغيير الأدوار إذا كان الوقت يسمح. كن جاهزاً لمناقشة العملية التدريبية وردود أفعالك سواء قمت بدور المدرب أو المتدرب. وكن أيضاً مستعداً لمناقشة مدى التزام التدريب بخطوات التدريب الفعال على رأس العمل.

٤. تصفح أحد المواقع الإلكترونية التالية التي تستعرض أساليب المحاكاة: www.celemi.com، www. income-outcome. com، صف الموقف الذي تم تصميم المحاكاة لتمثيله. ما العناصر الموجودة في موقف المحاكاة والتي تتطابق مع بيئة العمل؟ كيف يتم تحسين مستوى المحاكاة بحيث تضمن حدوث التعلم وانتقال التدريب؟

٥. تصفح موقع www.doleta.gov/atels-bat/، وهو الموقع الإلكتروني الخاص بالتدريب المهني المسجل بوزارة العمل الأمريكية. قم بإتمام أحد الأنشطة التالية من خلال كتابة بحث قصير و/أو مناقشة إجاباتك في الفصل.

- انقر الرابط "High Growth Job Training Initiative". وقم باختيار أحد برامج التدريب المهني المدونة في القائمة على الجانب الأيسر من الصفحة. ما غرض وأهداف البرنامج الذي قمت باختياره؟
- انقر الرابط "For Employers". ومن خلال استخدام المعلومات المتاحة في هذا الموقع، ناقش ما ينبغي على الشركة أن تقوم به لوضع برنامج تدريب مهني. وما الفوائد المحتملة لبرامج التدريب المهني؟ وما برأيك أهم الفوائد؟ اذكر أسباب اختيارك.

٦. تصفح الموقع www.drumcafe.com، وهو موقع خاص بشركة متخصصة في بناء فريق مؤسسي من خلال استخدام حلقات قرع الطبول. تصفح الموقع وأجب عن الأسئلة التالية:

- ما هي حلقات قرع الطبول؟ وما المهارات التي يمكن أن يطورها المشاركون؟

- ما التوصيات التي قد تضعها لشركة تستخدم حلقات قرع الطبول في تدريب الفرق على كيفية التأكد من انتقال التدريب؟
- هل ترى أن حلقات قرع الطبول جيدة في تدريب الفريق؟ لماذا نعم؟ ولماذا لا؟

٧. تصفح الموقع www. ٥off٥on. com، وهو الموقع الإلكتروني الخاص بشركة بيت إنستراكشان آند ترينينج (Pit Instruction and Training)، حيث تقدم التدريب لطواقم خدمة سيارات السباق ولتدريب الفرق أيضاً. ادخل على الموقع. انقر الرابط "Lean Performance U" واقرأ وصف البرنامج. ثم انقر رابط "Video Tours and Media". انقر رابط "Lean Performance U/Team Building" وشاهد مقطع الفيديو على اليوتيوب الخاص بالتدريب. ستجد أن مقاطع الفيديو الأخرى شيقة، لذا ننصحك بمشاهدتها إذا كان لديك وقت.

- ما المهارات التي يمكن لهذا النوع من التدريب أن يطورها؟
- ما الذي يمكن عمله لضمان انتقال التدريب؟
- كيف ستتعامل مع تقييم فاعلية هذا البرنامج؟

جدول (٧-١٠) الخطوات والنقاط الأساسية المتبعة في طريقة لف كوب ورقي

خطوات العملية	النقاط الأساسية
الخطوة: يقصد بها الجزء المنطقي من العملية التي يتم من خلاله القيام بشيء ما لتحفيز العمل.	النقطة الأساسية: يقصد بها أي توجهات أو معلومات تساعد في القيام بالخطوة بشكل صحيح وآمن وسهل.
ضع صفحة من الورق بأبعاد «٢/٨١ x ١١» أمامك وعلى سطح مستوٍ.	١. تأكد من أن السطح مستوٍ – خالٍ من أي أغراض زائدة.
لف الزاوية اليسرى السفلية إلى أعلى	٢أ. ساوِ بين حافتي الجانب الأيمن. ب. قم بعمل ضلع حاد إلى أعلى.

اقلب الورقة	٣أ. ارفـع الزاوية اليمنى السـفلية باليـد اليمنى وضعها في القمة. ب. ينبغي ألا يكون اللسان المطوي إلى أسفل.
لف الحافة السفلية الزائدة إلى أعلى.	٤أ. ساوِ حافتي اليمين معاً. ب. لابد أن تتساوى اللفة مع حافة القاع. ج. قم بعمل ضلع حاد.
لف الزاوية اليسرى السفلية بحيث تكون على نفس مستوى الحافة «أ».	٥أ. احتفـظ بالحـواف «ب» و «ج» متوازيتيـن. ب. اجعـل حافـة القـاع فـي المركـز بإصبعك وأنت تقوم بعمل اللفة.
لف الزاوية العليا للنقطة «د».	٦أ. امسك الكوب بثبات باليد اليسرى. ب. اخفض الزاوية العليا باليد اليمنى.
أخـرج الزاويـة اليمنى السـفلية ولـف الكوب للخلف.	٧. أ امسك الكوب باليد اليسرى. ب. لف الكوب للخلف باليد اليمنى. ج. قم بعمل أضلاع حادة.
اقلب الكوب ولف باقي اللسان للخلف.	٨. قم بعمل أضلاع حادة.
تأكد من قدرة احتفاظ الكوب بالماء	٩. افتح الكوب وانظر إلى داخله.

المصدر:

P. Decker and B. Nathan، Behavior Modeling Training (New York: Praeger Scientific، 1985).

حالة دراسية: طرق تدريب صرافي البنك

شركة بي بي آند تي (BB&T) التي يقع مقرها الرئيس في وينســتون- ساليم (Winston-Salem)، بشــمال كاليفورنيــا، تصنف ضمن كبرى الشركات القابضــة في الدولة حيث تبلغ قيمة أصولها ١٥٢ مليار دولار. وتتولى فروعها المصرفية تشــغيل قرابة ١٥٠٠ مركز مالي في كارولينا، وفيرجينيا، وغرب فيرجينيا، وكنتاكي، وجورجيا، وميريلاند، وتنيسي، وفلوريدا، وألاباما، وإنديانا، وواشــنطن دي سي. وتتميز شركــة بي بي آند تي (BB&T) عن غيرها من الشركات المالية القابضة بإســتراتيجية تشــغيلها. وذلك لأن فروعها المصرفية عبارة عن مجموعة من المصارف المجتمعية، ولكل مصرف منها رئيســه الإقليمي الذي يسمح باتخاذ القرارات على النطــاق المحلي مراعياً بذلك أوضاع العملاء. وقد جعل ذلك خدمة عملاء بي بي آند تي أكثر تجاوباً وثقة وتعاطفاً. وكان معدل تدوير الموظفين في تلك الشركة ٣٠٪ سنوياً من الصرافين، وبناء على ذلك قررت الشركة عدم جدوى التدريب على رأس العمل. وتتضمن مهام صرافي البنك ما يلي:

- مقارنــة العملة والنقد المعدني والشــيكات مع الموجــود في صناديق النقد وذلك في نهاية كل وردية، وحســاب الصفقات اليومية باســتخدام أجهزة الحاسوب أو الآلات الحاسبة.
- صرف الشــيكات والأموال بعــد التحقق من صحة التوقيعــات، والتأكد من موافقة المبالغ المكتوبة للأرقام وأن يكون في الحسابات أرصدة كافية.
- استلام الشيكات والأموال للإيداع، والتأكد من المبالغ وفحص دقة قسيمة الإيداع.
- فحــص الشــيكات لتظهيرها وللتأكد مــن المعلومات الأخرى مثل التواريخ وأســماء المصارف وتحديد الأشخاص المخولين باستلام الأموال وقانونية الوثائق.
- إدخال المعاملات في أجهزة الحاسوب لتسجيلها وإصدار إيصالات بها.
- عــد العملة والنقد المعدني والشــيكات المســتلمة باليد أو بآلة عــد العملة، وذلك لتجهيزها للإيداع أو الشحن لمصارف فرعية أو البنك المركزي الأمريكي.
- معرفة أخطاء المعاملات إذا كانت لا تتوافق مع المديونيات أو كان الرصيد غير كاف.

- إعداد شيكات الصراف والتأكد منها.
- ترتيب الأموال المستلمة من صناديق النقد أو أجهزة الصرف الآلي بحسب فئة العملة.
- إجراء المعاملات المختلفة كالودائع والمساهمات وخطة مدخرات التقاعد، ومعاملات الصراف الآلي والودائع الليلية وودائع البريد.

أما أنشطة العمل اليومي الخاصة بالصرافين فتتضمن ما يلي:

- التواصل مع المشرفين أو الأقران أو المرؤوسين -مقدماً معلومات للمشرفين وزملاء العمل والمرؤوسين.
- إما بالهاتف أو في صورة مكتوبة أو بريد إلكتروني أو بشكل شخصي.
- بناء علاقات شخصية مشتركة والحفاظ عليها -وتنمية علاقات العمل التعاونية البناءة مع الآخرين والحفاظ عليها بمرور الوقت.
- خدمة الجمهور أو التعامل معهم بشكل مباشر - ويقصد بذلك العمل خدمة الناس أو التعامل مع الجمهور بشكل مباشر. ويتضمن ذلك تقديم خدمات لعملاء البنك.
- التفاعل مع أجهزة الحاسوب - وذلك باستخدام أجهزة الحاسوب وأنظمتها (بما في ذلك البرامج والأجزاء الصلبة) في أداء المهام وكتابة وبرامج الكتابة وتحديد الوظائف وإدخال البيانات ومعالجة المعلومات.
- توثيق المعلومات أو تسجيلها - ويقصد بذلك إدخال المعلومات أو نسخها أو تسجيلها أو تخزينها أو حفظها في شكل مغناطيسي أو إلكتروني.
- تقييم المعلومات لتحديد مدى توافقها مع المعايير - وذلك باستخدام المعلومات ذات الصلة لتحديد ما إذا كانت الأحداث أو العمليات تتوافق مع القوانين أو اللوائح أو المعايير.
- الحصول على المعلومات - ويقصد بذلك استيعاب المعلومات واستلامها والحصول عليها بأي شكل من كل المصادر المتاحة.
- اتخاذ القرارات وحل المشكلات - ويقصد بذلك تحليل المعلومات وتقييم النتائج لاختيار أفضل الحلول المناسبة للمشكلات.

- معالجة المعلومات-ويقصد بها جمع المعلومات أو البيانات أو تشــفيرها أو تصنيفها أو حسابها أو جدولتها أو مراجعتها أو التأكد منها.
- التواصل مع الأشــخاص من خارج المنظمة – وذلك بالتواصل مع أشخاص من خارج المنظمــة بالإضافــة إلى تمثيل المنظمة أمــام العملاء والجمهــور والحكومة ومصادر خارجية أخرى، سواء بشكل مباشر أو كتابياً أو بالبريد الإلكتروني أو عبر الهاتف.

صف طريقة التدريب أو مجموعة من أساليب التدريب التي توصي بها لتدريب صرافي شركة بي بي آند تي. . علل اختيارك لتلك الطرق.

المصدر:

«BB&T Winston-Salem، North Carolina، Channeling Aristotle، « T+D (October 2008): 50 -52:www. bbt. com، Web site for BB&T. Tasks and work responsibilities are taken from http://onlinecenter. onet. org. O Net online summary report for bank tellers (43-0071. 00).

الفصل الثامن

التعليم الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا في التدريب

الأهداف:

بعد قراءتك لهذا الفصل يفترض بك أن تكون قادراً على:

١. توضيح كيفية تأثير التقنيات الحديثة في التدريب.

٢. مناقشة المزايا والمساوئ المحتملة للتدريب باستخدام الوسائط المتعددة (Multimedia).

٣. تقييم موقع التدريب المعتمد على شبكة الإنترنت.

٤. توضيح كيفية تعزيز التدريب ونقله من خلال تقنيات جديدة للتدريب.

٥. توضيح نقاط القوة وقيود التعليم الإلكتروني وأساليب التدريب التي تعمل بتقنيات الهواتف المحمولة (مثل أجهزة الآيبود i Pod)، وأساليب المحاكاة.

٦. تقديم وصف للمدير حول الأنواع المختلفة للتعلم عن بعد.

٧. اقتراح ما ينبغي أن يشتمل عليه نظام دعم الأداء الإلكتروني.

٨. المقارنة بين نقاط القوة ونقاط الضعف في أساليب التدريب التقليدية في مقابل تلك الخاصة بأساليب التدريب المعتمدة على التكنولوجيا.

٩. تحديد وتوضيح فوائد نظم إدارة التعليم.

التدريب المختلط أساس نجاح سلسلة تيستي دونتس وهوت كافيه (Tasty Donuts and Hot Coffee)

يعرف عن الاستثمار في مجال المطاعم أن معدلات الإخفاق فيه مرتفعة، غير أن معظم حقوق الامتياز لا تتعرض للإخفاق نظراً لتوفر عدد من العوامل منها الاعتراف بالعلامة التجارية التي يطلقها العملاء على المنتج، والدعم المقدم من مانح الامتياز، والإعلانات،

ومانحـــي الامتيـــازات (ويقصد به المكتب المؤســـسي الذي يراقب الماركـــة التجارية) الذين يريدون من الحاصلين على حقوق الامتياز (وهم الأشخاص الذين يشترون المطاعم ويقومون بإدارتها) أن ينجحوا... وما من شك في أن التدريب يلعب دوراً أساسياً في نجاحهم.

انظر إلى سلســـلة دانكين دونتس (Dunkin› Donuts)، وهي أكبر سلسلة عالمية تعمل في مجـــال الســـلع المخبوزة والقهوة. حيث تقوم تلك السلســـلة بخدمـــة أكثر من ٣ ملايين زبون في اليوم. حيث تقدم الشركة تشـــكيلة من ٥٢ نوعاً من الدونات وأكثر من اثني عشر مشروب قهوة، بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من الكعك وسندوتشـــات الإفطار وغيرها من المخبـــوزات. كما تعد دانكين دونتـــس أكبر موزع تجزئة للقهوة المباعة بالفنجان في أمريكا، حيـــث تقدم ما يقـــارب المليار فنجان من القهوة كل عـــام. وفي نهاية عام ٢٠٠٨، بلغ عدد متاجـــر دانكين دونتس في العالم ٨٨٣٥ متجراً اشـــتملت عـــلى ٦٣٩٥ مطعماً يعمل بترخيص امتياز في ٣٤ ولاية بالولايات المتحدة و٢٤٤٠ متجراً عالمياً في ٣٠ دولة.

في عام ٢٠٠٨، بلغت المبيعات العالمية للنظام الشامل للشركة ٥. ٥ مليار دولار. وتستثمر دانكين دونتس الوقت والمال في التدريب لاعتقاد الشركة الجازم بأن التدريب هو اســـتثمار مهم يدعم العلامة التجارية ويساعد على نجاح صاحب الامتياز ومن ثم تحقيق الأرباح.

يعتمد التدريب في دانكين دونتس على أسلوب التدريب المتعدد الذي يتضمن العمل في الموقع وفي القاعات الدراســـية وعبر الإنترنت إلى جانـــب المتابعة والتعزيز. ويحضر أصحاب الامتياز دورة تمهيدية تركز على النشـــاط التجاري بالإضافة إلى أدوارهم ومســـؤولياتهم وتلك الخاصـــة بصاحب الامتياز. ويســـاعد ذلك أصحاب الامتياز على التعلـــم وبناء العلاقات مع الأفـــراد والفرق المهمة في المؤسســـة. وحينئـــذ يقوم أصحاب الامتياز بإكمال ٦٠ ســـاعة من التدريب الإلكتروني في وقتهم الخاص عن كيفية عمل الدونات وطرق صيانة المعدات وسلامة الأغذية وإدارة الورديات. وتعقد دورة تدريبية بقيادة مدرب لمدة خمســـة أســـابيع ونصف بالإضافـــة إلى برنامج اعتماد في نفـــس توقيت التدريب الإلكتروني. وهنـــا نجد أن الدورات التدريبيـــة الإلكترونيـــة وتلك التي يديرها المدرب مصممة بطريقـــة تحاكي خبرات العمل في المطعم بهدف تيســـير الممارســـات على رأس العمل، كما يتم تعزيز جلسات الممارسة بقوائم التحقق حتى يتمكن المتدربون من مراقبة مستوى تقدمهم وكذلك استعراض مواد التدريب.

وقبــل افتتاح المطعم، يقوم أصحاب الامتياز بتدريــب موظفيهم الجدد الذين يعملون جنباً إلى جنب مع مدربي السوق الإقليميين أو مديري العمليات، والهدف من ذلك هو دفع الموظفين للعمل بكفاءة وفاعلية عند افتتاح المطعم. وبعد افتتاح المطعم يحصل الموظفون على تدريب شــامل، حيث يقوم مدربو الشــبكات والسوق وكذلك مديرو العمليات بزيارة المتجــر لتقييمهم وتقديــم التدريب والدعم لهم. وبناء على تقييــمات المتجر، يتم تطوير برامج التدريب الجديدة لتحسين الوضع.

تقــوم دانكين دونتس بقياس معدل نجاح برامجهــا التدريبية بطرق مختلفة ومتنوعة. حيــث يقوم كل برنامج تدريبي بقياس التعلم من خــلال قدرة صاحب الامتياز على تنفيذ المهارات في عمليات المطعم. كما تطلب دانكين دونتس من أصحاب الامتياز تقديم تغذية راجعة حول البرامج التدريبية.

المصدر:

W. Webb، «Training – Franchise Success، « Training (October 2008): 54 -55 and the Dunkin› Donuts Web site at www. dunkindonuts. com.

مقدمــة:

كــما يوضح المقال الموجــز الافتتاحي لهذا الفصــل، فإن التكنولوجيا لهــا أثر كبير على تقديــم البرامج التدريبية، ولذا تســتخدم دانكين دونتس مجموعة من أســاليب التدريب التقليديــة المعتمدة على التقنية الجديدة (كأســلوب التدريب المختلط)؛ إذ يتيح التدريب الإلكتروني للمتدربين إمكانية الوصول للبرامج التدريبية أينما كانوا ووقتما شاؤوا. ويتطلب استخدام التكنولوجيا كما هو الحال في التدريب الإلكتروني أن يكون هناك تعاون بين أقسام التدريب وتكنولوجيا المعلومات والإدارة العليا. وبالإضافة إلى ذلك، يعد تحديد الاحتياجات والتصميم والنقل والتقييم (تصميم التدريب) من بين العناصر الأساســية للاستخدام الفعال لتكنولوجيا التدريب. وعلى الرغم من أن تقنيات مثل أجهزة تشــغيل إم بي ثري (MP٣)، وأجهــزة الآيبود والعوالم الافتراضية تقدم قــدرات وإمكانيات مثيرة، إلا أنه من المهم للغاية استخدام الشركات لتقنيات التدرب التي تدعم حاجات المتدرب وأنشطة العمل.

وليســت دانكــين دونتس هــي الوحيدة التــي تســتخدم تقنيات جديــدة للتدريب. فالتكنولوجيا تغير التدريب والتعليم في البيئات المؤسسية كما هو الحال في مدارس التعليم الأساسي والمدارس الثانوية والكليات والجامعات. ففي جامعة أوهايو ستيت، يجد الطلاب الذين يلتحقون بالدورة التي تقدمها الجامعة تحت مسمى دورة النساء والثقافة والمجتمع أنفســهم منغمســين في برنامج يسمى ســكند لايف (Second Life)، وهو عبارة عن قاعة دراســية افتراضية ثلاثية الأبعاد تعتمد على الحاسوب[٥٠٦]، ومن خلال هذا البرنامج يكتشف الطــلاب حقائق تتعلق بكيفية استشــعارهم للجنس والطبقة والتوجه العرقي والمســاواة الاقتصاديــة والقدرة البدنية والعنف والبيئة، وذلــك في مجتمع افتراضي يمكنهم فيه اختيار وتغيير هوياتهم وأجناسهم وأعراقهم. فعلى سبيل المثال، تمكنت إحدى الطالبات المختصات بدراســة الإعاقات من إجراء مقابلة مع مشــارك في لعبة ســكند لايف كان يعاني في الواقع من شــلل في الدماغ. وقام هذا المشارك بإعطائها كرسياً متحركاً يمكنها من التجول في العالم الافتراضي للتعرف على توجهات الناس عن الإعاقة. وتتضمن محاكاة ســكند لايف نســخة مطابقة لمبني جامعة حقيقي يضم ســاحة عرض وقاعات اجتماعات لمجموعات المناقشــة ومكتبــة افتراضية خاصة بالدراســات النســائية، وفي كلية الطب يســتخدم الطلاب أجهزة الآيبود في القاعات الدراســية والعيــادات[٥٠٧]. وتتيح تلك الأجهــزة للطلاب فرصة الحصول عــلى مجموعة متنوعة وواســعة من المــواد المتاحة عبر الإنترنت، متضمناً ذلك تســجيلات المحــاضرات والمواد المقــروءة والفيديوهات من نظم إدارة التعليــم بالجامعة بالإضافة إلى تحميل الصور بجودة عالية.

تشــير العديد من المســوح التي أجريت على ممارســات التدريب بالشركة إلى أنه على الرغم من اســتخدام جميع الشركات تقريباً للتدريب المباشر في القاعات الدراســية، إلا أن هنــاك تقنيات جديدة في طريقها للانتشــار. ويقــدم الجدول (٨-١) لمحة عن اســتخدام التكنولوجيــا في التدريــب. إذ من المتوقع زيادة اســتخدام تقنيات التدريب بشــكل غير مسبوق خلال السنوات العشر القادمة مع تحسن إمكانات التكنولوجيا، وانخفاض تكاليفها، وإدراك الشركات للمدخرات المحتملة من هذه التكاليف نتيجة للتدريب باستخدام أجهزة الحاســوب الشــخصي وزيادة الحاجة إلى التدريب الموجه لأغراض محددة[٥٠٨]. وكما ســترى لاحقاً في هذا الفصل، فإنه من غير المحتمل أن تحل تقنيات تدريبية جديدة محل التدريب المباشر بشــكل كامل، لكن وبالأحرى ســيتم الجمع بين التدريب المباشر وتقنيات التدريب الجديــدة (وهــو مزيج يطلق عليه التدريــب المختلط) يهدف إلى تحقيــق أكبر فائدة من التدريب.

يبدأ هذا الفصل بمناقشـة تأثير التكنولوجيا الجديدة في إدارة التدريب ودعمه وسـبل تقديمـه، كما يتنـاول كيفية تغيـير التكنولوجيا لبيئـة التدريب. وبعد ذلك، يستكشـف هذا الفصل تقنيات التدريب باسـتخدام الوسـائط المتعددة التي تظهر على السـاحة (من التدريـب المعتمد على الحاسـب الآلي، والأقراص المدمجة، والفيديـو التفاعلي والإنترنت). كما يتم مناقشـة جوانب التعليم الإلكتروني الذي يعد بمثابة إسـتراتيجية شـاملة للتدريب قد تشـتمل على تقنيات تدريبية متنوعة باسـتخدام الوسـائط المتعددة. ويؤكد التعليم الإلكتروني التدريب من خلال التفاعل مع محتوى التدريب ومشـاركة المتدربين واستخدام مـوارد الإنترنت. ويتم من خلال هذا الفصل أيضاً تقديم مزيد من التقنيات المتطورة التي بدأ تسـويقها تجارياً لتستعمل في تقديم التدريب (النظم الخبيرة – العالم الافتراضي - نظم التعليم الذكية).

جدول (٨-١) استخدام التكنولوجيا الجديدة في التدريب

- يتم تقديم ١٠٪ من التدريب في قاعات الدراسة الافتراضية و١٨٪ عبر الإنترنت.
- تستخدم ٧١٪ من الشركات أسلوب التعاون المنظم مثل مجتمعات الممارسة.
- تعد مجتمعات الممارسـة أكثر الوسـائل التعليمية التعاونية استخداماً (٢٢٪)، يليها التدريب من خلال الموبايل أو برامج البودكاست (١٤٪)، المدونات (٨٪)، ومواقع الويكي الإلكترونية (٧٪).
- ٣٢. ١ ٪ من ساعات التدريب تتضمن أساليب التدريب المعتمدة على التكنولوجيا.
- ٣٨٪ من الشركات تستخدم نظم إدارة التعليم. وطبقاً لتقسيمها حسب الحجم، تجد أن ٧٩٪ من الحجـم الكبيـر (١٠٠٠٠ موظف أو يزيد)، ٥٧٪ من الحجم المتوسـط (١٠٠٠ – ٩٩٩٩ موظف)، و٣٦٪ من الشركات الصغيرة (١٠٠ – ٩٩٩ موظف) يستخدمون نظم إدارة التعليم.
- ٢١٪ من الشـركات الكبيرة (١٠٠٠٠ موظف أو يزيد) يسـتخدمون التعليم الإلكتروني في تقديم التدريـب، مقارنة بـ١٧٪ من الحجم المتوسـط (١٠٠٠ – ٩٩٩٩ موظف) و(١٠٠ موظف أو يقل) من الشركات الصغيرة.

المصدر:

«2008 Industry Report: Gauges & Drivers، «Training (November/December): 16-34; American Society for Training and Development، 2007 State of the Industry Report (Alexandria، VA: American Society for Training and Development، 2008).

يبين اســتخدام النظــم الخبيرة وبرنامج العمــل الجماعــي (groupware) كيفية دعم التكنولوجيا للتدريب من خلال كونها مكاناً لتخزين رأس المال الفكري (المعلومات والقدرات المكتســبة بالتعلم)، حيث يتيح إمكانية الوصول إلى المعلومات ونقل المعرفة بين الموظفين، كما يوضح الفصل كيفية اســتخدام تكنولوجيات أخرى مثل الاستجابات الصوتية التفاعلية والتصوير في إدارة التدريب. ويقدم الجزء الأخير من الفصل مقارنة بين أســاليب التدريب المختلفة التي تعتمد على التكنولوجيا الجديدة، حيث يقوم بتوظيف الخصائص المستخدمة في تقييم أســاليب التدريب التقليدية التي تمت مناقشــتها في الفصل الســابع. وكما سترى يمكن أن تحل أســاليب التدريب المتنوعة التي يتناولها هذا الفصل محل أساليب التدريب التقليدية أو قد تُستبدل بها في ظل ظروف معينة.

تأثير التكنولوجيا في التدريب والتعليم:

تناول الفصلان الأول والثاني استعراضاً للدور الذي ينبغي أن يلعبه التدريب والتطوير في مســاعدة الشركات على تنفيذ إستراتيجية عملها والتعامل مع القوى المؤثرة في بيئة العمل. وحتى يســاعد التدريب الشركة على اكتساب ميزة تنافســية، لابد أن يدعم أهداف العمل وأن يتم تقديمه بالشــكل المطلوب إلى الموظفــين الموزعين جغرافياً والذين ربما يعملون من منازلهــم أو في دولة أخــرى. كما ينبغي تخفيض تكاليف التدريب (مثل تكاليف الســفر) والحصول على أقصى الفوائد الممكنة، متضمناً ذلك التدريب ونقله، وحتى يتســنى حدوث التدريب ونقله (بمعنى، تحقيق فوائد التدريب)، فلابد أن تشتمل بيئة التدريب على مبادئ للتعلــم مثل الممارســة والتغذية الراجعة والمواد الهادفة ذات المغــزى والقدرة على التعلم بالتفاعل مع الآخرين.

وبفضل التقنيات الجديدة أصبح بالإمكان تخفيض التكاليف المرتبطة بتدريب الموظفين، وزيادة فاعلية بيئة التدريب، والمساعدة في جعل التدريب يسهم في تحقيق أهداف العمل. وتشــتمل طرق التعليــم وتقديم التدريب الجديــدة على التعليم عبر الإنترنت (ويســمى أيضــاً التعليم الإلكتروني)، والتعليم عن بعد، وأســاليب المحــاكاة، والعالم الافتراضي، ونظم الخــبراء، ونظــم الدعم الإلكتروني، ونظــم إدارة التعليم. وقد أثــرت التقنيات الجديدة في تقديــم التدريب، وإدارته، ودعمه، لأن التكنولوجيا جعلت تحقيق العديد من الفوائد أمراً ممكناً[٥٠٩]:

- يمكن للموظفين أن يتحكموا في وقت ومكان تلقي التدريب.
- يمكن للموظفين الحصول على المعرفة والدخول على النظم الخبيرة وقتما أرادوا ذلك.
- ومن خلال استخدام نظم النمذجة التصويري للأشخاص، والواقع الافتراضي، وأساليب المحاكاة، وقد تتشابه بيئة التدريب تماماً في مظهرها وإطارها مع بيئة العمل.
- يمكـن للموظفـين أن يختاروا نـوع الأداة الإعلانيـة (المطبوعـات، أو الأصوات، أو الفيديوهات) التي يتعين عليهم استخدامها في برنامج التدريب.
- يمكن إعداد سجلات الالتحاق بالدورة والاختبارات والتدريب إلكترونياً، مما يخفض من حجم الاعتماد على العمل الورقي والوقت المطلوب في الأنشطة الإدارية.
- يمكن مراقبة مستوى إنجاز الموظفين أثناء التدريب.
- كما يمكن اسـتخدام أساليب التدريب التقليدية مثل التدريب في القاعات الدراسية وتمثيل السلوك بدلاً من طلب حضور المتدربين إلى موقع تدريبي مركزي.

ولتنظـر إلى مدى تأثـير التكنولوجيا في التدريب في شركـة آي بي إم (IBM) ويوبي إس (UPS)[٥١٠]، حيـث تتضمن إسـتراتيجية التدريب في شركة آي بي إم تعلم الموظفين بشـكل يومي وبطريقـة ديناميكية لتطوير وظائفهم الحالية والوقوف على ما ينبغي عليهم القيام به في المسـتقبل. وحتى يمكن إعداد الجيل التالي من قادة الشركة بشكل أفضل وكي يتسنى استخدام القوى العاملة العالمية بدرجة أفضل، تستخدم أى بي إم تكنولوجيا جديدة – مثل منصـات التعلم التعاوني الإلكـتروني التي تتيح للموظفين التعلم من أقرانهم – بالإضافة إلى الأدوات الافتراضية التي تتيح لهم إمكانية الوصول الفوري للخبراء. ويمكن أن يحدث التعلم مـن الأقـران تلقائياً عبر الإنترنت تمامـاً كما لو كان جميع موظفـي آي بي إم موجودين في المبنى نفسه. ويقوم الموظفون المشاركون في بيئة الشركة الإلكترونية الثلاثية الأبعاد بإعداد صور رمزية (صور حاسـوبية للأشخاص) بهدف التفاعل بعضهم مع بعض ومناقشة الأفكار والمشـاركة فيها. أما في شركة يـوبي إس (UPS)، فقد جعلت التكنولوجيا وظيفة السـائق أكثر تعقيداً. ويتوجب على السـائقين استعمال الشاحنة بشكل آمن، وأن يكونوا بارعين في استخدام جهاز دي آي إيه دي (DIAD) (جهاز محمول باليد)، وأن يعرفوا كيف يظلون في

مأمن أثناء تسليم الشحنة، ونتيجة لذلك قامت يوبي إس بتطوير مركز إنتيجراد (Integrad) للتدريـب في ميريلاند. ويشـتمل هذا المركز على جهاز محـاكاة مصمم لتدريب الموظفين الجـدد على كيفية تحميل وتفريغ الطرود من على الأرفـف، والأرضيات والأبواب الخلفية وهـم ملتزمون في الوقت نفسـه بالمعايير الزمنية التي تضعها الشركة لكل تلك الأنشـطة، وحريصـون أيضاً على تقليل الضغـط والإجهاد الذي قد يؤدي إلى حدوث إصابات. ويتعين على السـائقين النزول من الشـاحنة أو الصعود إليها على الأقل ١٢٠ مرة وهم في طريقهم، وقد يسبب ذلك إجهاداً للكاحل إذا ما تم بشكل خاطئ. ويقوم المتدربون في مركز إنتيجراد بتسليم الطرود في حين يجسد المدربون والمتدربون أدوار الزبائن في مدينة محاكاة يوجد بها المتاجر والشوارع وحتى أرصفة التحميل.

التكنولوجيا وأوجه التعاون:

تتيـح التكنولوجيـا الفرصة للتعـاون الرقمي، ويقصد بـ التعاون الرقمي اسـتخدام التكنولوجيا لتعزيز وزيادة قدرات الموظفين على العمل المشـترك بغض النظر عن موقعهم الجغـرافي[٥١١]. ويتضمـن التعـاون الرقمي نظم الرسـائل الإلكترونية، ونظـم الاجتماعات الإلكترونية، ومجتمعات التعليم الإلكتروني وهي مجتمعات تتكون بحسب الموضوع حيث يتاح للموظفين الدخول من خلالها لأقسام المناقشات التفاعلية ومشاركة المحتوى التدريبي وروابط الإنترنت، بالإضافة إلى نظم معالجة الوثائق من خلال تقنيات التعاون التي تسمح بالتفاعل بين الأفراد. فيتاح للمتعهدين والموردين والمهندسـين، على سبيل المثال، الدخول إلى الموقـع الإلكتروني www.buzzsaw.com، لـشراء أو بيع المنتجات والخدمات بالإضافة إلى تبـادل المخططـات والتصميمات وغيرها من البيانات لتقليـل الوقت المخصص للبناء. ويتطلـب التعاون الرقمي توفر حاسـوب، ولكن توفر التطبيقـات التعاونية عبر الأجهزة المحمولة باليد والأجهزة الرقمية الشـخصية يسـمح للموظفين بالقيام بهذا الدور التعاوني في أي وقـت وفي أي مـكان. وقـد يكون التعاون الرقمـي متزامناً وغـير متزامن[٥١٢]، ففي التواصل المتزامن، يتفاعل المدربون والخبراء والمتدربون بعضهم مع بعض مباشرة وآنياً كما هو الحال في طريقة التعليم المباشر داخل القاعات الدراسـية، فالتواصل المتزامن يتم عبر اسـتخدام تقنيات معينة مثل المؤتمرات التي تعقد عن بعد والدورات الإلكترونية المباشرة

(القاعات الافتراضية). أما التواصل غير المتزامن فيشـير إلى التفاعلات غير الآنية، بمعنى أن الأشخاص لا يكونون متصلين بشبكة الإنترنت ولا يمكنهم التواصل فيما بينهم دون أن يكون هناك فارق زمني، غير أنه في تلك الحالة يسـتطيع المتدربـون الوصول لمصادر المعلومات وقتـما يرغبون. ومن أمثلة التقنيـات التي تتيح التواصل غير المتزامـن البريد الإلكتروني، ودورات التعلم الذاتي على الشـبكة، أو من خلال الأقراص المدمجة، ومجموعات المناقشة، والمكتبات الافتراضية.

تمتلك سلاسل مطعم شوني أند كابتين ديز (Shoney›s and Captain D›s) أكثر من ٣٥٠ مطعـماً في أكـثر من ٢٠ ولايـة[٥١٣]، وينبغي تدريب ما يزيد عـلى ٨٠٠٠ موظف كل عام على أساسـيات المهام التشـغيلية للعمل، متضمناً ذلك كيفية صنع بطاطس مقلية طازجة، وخبز الذرة المقلية وسـلطة الملفوف، كما أنه ينبغي تدريب ٦٠٠ مدير جديد كل عام على مسـائل خاصة بالنشـاط وبعمليات المكاتب الخلفية للمطعم. وكان أكبر تحدٍّ واجهته هذه السلسلة هو كيف يمكن تدريب موظفيها المنتشرين جغرافياً بشـكل متسـق؟ وكان الحل الذي تبنته مطاعم شـوني هو تطبيق تقنية ون تاتش (OneTouch)، وهو تقنية فيديو تكاملي يشـتمل على تطبيق بيانات وصوت يسـمح بالإرسـال والاسـتقبال ويجمع بين الوسائل المتزامنة مثل الفيديو والصوت والبيانات وصفحات الويب المباشرة حتى يتسنى لأعضاء الفريق أن يتفاعلوا مع المدربين. ويمكن تحميل تقنية ون تاتش على الحواسـب الشـخصية أو توضع في المخازن وحجـيرات الإصلاحـات، ويمكن وضع نظم الحاسـب الآلي في أي مواقع مناسـبة في المطعم، ويمكـن للأفراد أو مجموعة مـن الموظفين التجمع حول الحاسـب الآلي للتدريب. وتتضمن وحدات التدريب التقني موضوعات من بينها التوجيه، والمطبخ، وغرفة الطعام، وتتسـم كل وحـدة بطابعها التفاعلي، حيث يتم تقديم الموضوعات ومتابعتها عبر إجراء اختبارات قصيرة للتأكد من حدوث عملية التدريب، فبرنامج سلطة الملفوف على سبيل المثال يشرح للمتدربين مكوناتهـا ومن أين يمكن الحصول عليهـا في المطعم. كما يتضمن هذا البرنامج شريط فيديو يمكن للمتدربين مشاهدته والرجوع إليه عند التطبيق، وبعد الانتهاء من التطبيق يكون على المتدربين اجتياز اختبار موجز، كما ينبغي على المدير أن يتأكد من أنهم قد انتهوا بالفعل من موضـوع التدريب قبل الشروع في البرنامج التالي. ويعد التدريـب من ناحية أخرى متوافقاً

وسـهل التحديث، كما يتيح البرنامج أيضـاً لموظفي المطبخ وخدمة العملاء فرصة اكتسـاب المهارات وتعلم بعضهم من بعض، وهذا ما يُكسـب مطاعم شوني مرونة في تشغيل موظفيها (حيث يعرف موظفو خدمة العملاء بالشركة كيفية الطهي على سبيل المثال).

التكنولوجيا وبيئة التعلم:

تعد شـبكة الإنترنت المسـؤول الرئيس عن إحداث هذه الثورة التي يشهدها التدريب. فقد سـمحت تكنولوجيا الإنترنت بتطوير الشـبكات الإلكترونية التي تقوم بدمج وتكامل وصـلات الأصوات والفيديوهات والبيانات بين المتدربين والمدربين والخبراء. ويبين الشـكل (٨-١) ثلاثـة أنواع مختلفة من بيئات التدريب، فقـد كان التدريب دوماً عملية تخطيطية للغايـة، بمعنى أنه يبدأ بقيام المدربين بتقديـم المعلومات للمتدربين لتأتي بعد ذلك مرحلة الممارسة والتطبيقات بعد اكتمال التعليم (انظر بيئة التعلم في القاعات الدراسية في الشكل ٨-١). وقـد اقتصرت بيئة التدريب في السـابق على المدرب والمتـدرب، حيث كان المدرب مسؤولاً عن تقديم محتوى التدريب، والرد على أسئلة المتدربين واختبار مستوى تحصيلهم. ولذلك لعب المتدربون دوراً إيجابياً في عملية التدريب، حيث كان التواصل بشـأن محتوى التدريب من جانب واحد، أي من المدرب للمتدرب، وكان الخبراء ومواد التدريب بمعزل عن بيئـة التدريب، ولذا فإن الوصول لمواد التدريب والخـبراء -بخلاف المدرب ومواد التدريب المخصصـة للدورة- تطلب خروج المتدربـين عن نطاق بيئة التدريب الرسـمية. كما كان المتدربـون يضطـرون للانتظار حتى يكتمل التدريب ليمكنهـم الوصول إلى مواد التدريب والخـبراء. وكان التفاعل بين المتدربين يحدث بشـكل رئيس خارج قاعة التدريب وغالباً ما يكون محصوراً بين أولئك الذين عملوا في المنطقة الجغرافية نفسها.

سـمحت التكنولوجيا أيضاً بـأن يصبح التدريب عملية أكـثر ديناميكية، وكما يظهر في الجانـب الأيمن من الشـكل (٨-١)، فإنه يمكن توسـيع بيئة التدريب لتوفـر قدراً أكبر من التفاعل بين المتدربين ومحتوى التدريب وكذلك بين المتدربين والمدرب. فربما يسهم المدرب في تصميم التدريب، ولكن طريقة تقديم التدريب للمتدربين تتم بشـكل أساسي من خلال التكنولوجيا مثل التعليم الإلكتروني، أو أسـاليب المحاكاة، أو أجهزة الآيبود. ومن ثم تزداد الأدوار التي يلعبها المدرب إذ يقوم بدوره بصفة مدرب وأيضاً بصفة مرجع يجيب عن أسئلة

الطلاب، في حين تقل مشــاركته في تقديم محتوى التدريب. ويتم التدريب بشــكل رئيس مــن خلال التواصل مع متدربين آخرين، والعمل ضمن فرق افتراضية، وكذلك المشــاركة في ألعاب العمل، وعبر اســتماع بعضهم إلى بعض، وتبادل الأفكار فضلاً عن التفاعل مع الخبراء (المهندســين والمديرين، إلخ)، واكتشــاف الأفكار والتطبيقات الجديدة باســتخدام الروابط المدمجة التي تحيل المتدرب لمواقع أخرى على شــبكة الإنترنت، وقد يكون الخبراء ومصادر التدريب جزءاً من بيئة التدريب. فبينما يتفاعل المتدربون مع محتوى التدريب من خلال التمارين والتطبيقات وأســاليب المحاكاة، يمكنهم مناقشــة ما يتدربون عليه مع غيرهم من المتدربــين أو يتصلون بالخبراء أو مصادر التدريب المتاحة على الإنترنت. ويقوم الحاســب الآلي بإتمــام جميع عمليات إدارة التدريب وتقديمــه (كأن يقوم بقياس معدل التقدم الذي يحرزه المتدرب). ونجد أنه في بيئة التدريب المختلط، التي تظهر أســفل الشكل (٨-١)، أن المتدربين بإمكانهم الوصول إلى منهج التدريب المختلط الذي يشــتمل على التدريب المقدم داخــل القاعات الدراســية والتعليم الإلكــتروني. كما قد يكون هناك تعــاون بين المتدربين أنفســهم وبينهــم وبين المدربين وبين المدربين والمتدربين والخــبراء. وعلى الرغم من وجود تقنيــات جديدة تســمح بتوفر بيئة تدريب فعالــة، إلا أنه ينبغي أن يتوفــر فيها التعاون والمشــاركة الفعالة من المتدربين وإتاحة الوصول لمصادر أخرى من مصادر تصميم وتطوير برنامج التدريب. إن اســتخدام تكنولوجيا جديدة في التدريب يتطلب توفر تلك الإمكانات في برنامج التدريب، فعلى ســبيل المثال، تشــير مواقع ويب ٢. ٠ (Web 2. 0) إلى خصائص التواصل الاجتماعي التي يقوم المستخدم بإنشائها على شبكة الإنترنت، بما في ذلك المدونات ومواقــع الويكي وتويتر[٥١٤]، وتتضمن مبادرة كوالكــوم (Qualcom) التي يطلق عيها ليرننج ٢. ٠ (Learning 2. 0)، اســتخدام تقنيــات مواقع ويب ٢. ٠ مثل حفظ/توســيم الروابط الاجتماعيــة المفضلــة، والمدونات والأدوات المشــابهة لتلك الموجودة في مواقع الفيســبوك ويوتيوب، وذلك لبناء علاقات بين المتدربين وكذلك بين المتدربين ومحتوى التدريب.

وقــد أتاحت التكنولوجيا إمكانية تقديم التدريــب في مواقع جغرافية مختلفة، وكذلك إمكانية مرافقة المتدربين سواء أكانوا في أماكن أعمالهم أو في منازلهم (من خلال تكنولوجيا الأجهــزة المحمولــة)، فضلاً عن إمكانية اســتكمال برامج التدريب عــبر الإنترنت من خلال الحاسوب الشخصي.

شكل (٨-١) أنواع بيئات التدريب

بيئة التدريب في القاعات الدراسية

المدرب:
• تقديم التدريب
• المحتوى

المتدرب
المتدرب
المتدرب

الخبراء
مصادر مواد التدريب

بيئة التدريب التكنولوجي

التكنولوجيا:
• آلية تقديم التدريب (عبر الإنترنت، تقنية الآيبود، المحاكاة)

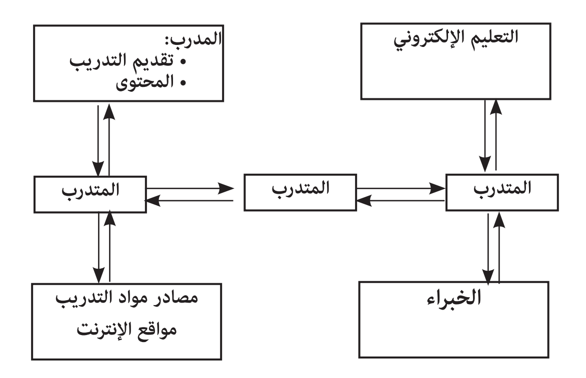
المتدرب

المتدرب
المتدرب
المتدرب

الخبراء

مصادر محتوى التدريب
مواقع الإنترنت

بيئة التعليم المختلط



تتميز الكثير من أســاليب التدريب التي تمت مناقشتها في هذا الفصل بتلك الخصائص. فعلى ســبيل المثال، يتضمــن التعليم الإلكــتروني، أو التعليم عبر الإنترنــت، عملية التعليم وتقديم التدريب باســتخدام الإنترنت أو الشــبكة. ويتضمن التعليم الإلكتروني في شــكله النموذجي مؤتمرات الفيديو و/أو الحواسب الآلية لتقديم محتوى التدريب.

إن التدريب المعتمد على الإنترنت والتعليم الإلكتروني يدعمان الواقع الافتراضي، والرسوم المتحركــة، والتفاعل بين المتدربين والتواصل فيما بين المتدربين والفيديوهات والســمعيات الآنيــة. وكما يبين الشــكل (٨-٢) فإن هناك ســتة مســتويات من التدريــب المعتمد على التكنولوجيا. والفارق بين أعلى تلك المستويات وأدناها هو أنه في حالات المستويات الأعلى تتيح الوسائل التكنولوجية تحقيق تدريب أكثر ارتباطاً بالوظيفة ويفي بشكل مباشر بحاجة العمل. فعلى ســبيل المثــال، يمكن للموظفين الوصول إلى النظــم الخبيرة وهم يعملون في وظائفهم، أما المستويات الأكثر بساطة فهي تسهل عمليات التواصل بين المدربين والمتدربين. وتنطوي الاســتخدامات الأكثر تعقيداً للتكنولوجيا أن يتم تقديم تدريب واقعي وأن يشترك المتدربون بنشــاط كبــير في عملية التدريب، وتســتخدم تقنيات الصوت والتشــغيل الآلي والفيديو في التدريب المعتمد على الإنترنت. كما يطالبون أيضاً بأن يشــاركوا في المعلومات مع غيرهم من المتدربين وأن يدخلــوا معرفتهم ورؤاهم (مثل التطبيقات المحتملة لمحتوى التدريــب) في قاعدة البيانات المتاحة لغيرهم من موظفــي الشركة. ويحصل الموظفون في المســتويات الأعلى -أي مســتويات نظم دعــم الأداء الإلكتروني- على تدريــب يُحدّد طبقاً لحاجتهم أثناء قيامهم بمهام وظائفهم.

التكنولوجيا والوسائط المتعددة:

تتيح التطورات التي تشــهدها التكنولوجيا إمكانية استخدام عدد من الوسائط المختلفة في التدريب. إذ يجمع التدريب باستخدام الوسائط المتعددة بين أساليب التدريب السمعية البصرية والتدريب المعتمد على الحاســب الآلي[٥١٥]. وتتضمن أســاليب التدريب باستخدام الوســائط المتعــددة: التدريب المعتمد على الحاســب الآلي، والأقــراص المدمجة، والفيديو التفاعــلي الإلكــتروني، والإنترنت، وشرائط الفيديــو، والواقع الافتراضي، وأســاليب المحاكاة. ويقوم التدريب باستخدام الوسائط المتعددة بدمج النصوص، والأشكال التصويرية، والرسوم

المتحركة، والفيديوهات، والتقنيات السمعية، حيث يمكن للمتدرب التفاعل المستمر مع محتوى هذه الأدوات. لكن ما مدى انتشار التدريب بالوسائط المتعددة؟

إنه طبقاً لمسح أجرته مجلة ترينينج (Training)، فإن ٥٤٪ من الشركات تفيد بأنها عادة أو دائماً ما تستخدم شبكة الإنترنت أو الشبكة الداخلية، و٣٧٪ تستخدم الأقراص المدمجة، و٤٣٪ تستخدم الدراسة الذاتية المعتمدة على الإنترنت، و١٠٪ تستخدم الألعاب المعتمدة على الحاسب الآلي، و٢٪ تستخدم برامج الواقع الافتراضي.

شكل (٨-٢) مستويات التدريب المعتمد على التكنولوجيا

التواصل	توفير المراجع عبر الإنترنت	التقييم من خلال الاختبارات	تقديم التدريب باستخدام الوسائط المتعددة على الحاسب الآلي (متزامنة أو غير متزامنة) تكنولوجيا المحمول	التعليم الإلكتروني التدريب المختلط أساليب المحاكاة	النظم الخبيرة نظم دعم الأداء الإلكتروني
١	٢	٣	٤	٥	٦

المصدر:

K. Kruse، «Five Levels of Internet- Based Training، « Training and Development (February 1997): 60-61; R. Clark and C. Lyons، «Using Web-Based Training Wisely، « Training (July 1999)، 51-56; J. Cone and D. Robinson، «The Power of E-Performance، « T+D (August 2001): 32 – 41.

يبين الجدول (٨-٢) المميزات والمساوئ الرئيسة للتدريب باستخدام الوسائط المتعددة. إن هذا النوع من التدريب يحفز المتدربين على التدريب ويزودهم بتغذية راجعة وتوجيه فوري (من خلال المساعدة الإلكترونية)، كما يختبر مستوى إتقان الموظفين، ويسمح لهم بالتدريب طبقاً لمعدل استيعابهم الذاتي[٥١٦]. ويعد عنصر التكلفة أحد المساوئ الرئيسة للتدريب باستخدام الوسائط المتعددة، فقد يكلف التطوير الأولي للنسخة المحوسبة للتدريب ما يتراوح بين ٢٥,٠٠٠ دولار إلى ٢٥٠,٠٠٠ دولار اعتماداً على درجة تعقيد المادة

والإعلانات المستخدمة[٥١٧]، وقد يتم تعويض تلك التكاليف بمرور الوقت من خلال المدخرات التي تنتج عن خفض تكلفة السـفر وكذلك تكلفـة التدريب إذا لم يتطلب المحتوى تحديثاً متكرراً[٥١٨]، كما قد يكون من الصعب اسـتخدام التدريب بالوسـائط المتعددة في التدريب على مهارات التعامل بين الأشخاص، وخصوصاً عندما يحتاج المتدرب إلى التعرف على و/ أو ممارسة إشارات سلوكية دقيقة أو عمليات معرفية.

شركـة ميدترونيـك (Medtronic) هي شركة يبلغ عدد العاملـين بها ١٢,٠٠٠ موظف وتتخـذ من مينيبوليس بولاية مينيسـوتا مقراً لهـا، وتعمل الشركة في مجـال تطوير وبيع التكنولوجيـا الطبيـة. حيث اسـتخدمت الشركة الوسـائط المتعـددة في البداية للأغراض التسـويقية فقط. إذ كان موظفو المبيعات يسـتخدمون الحواسـيب الشخصية المحمولة المزودة بمشـغل أسـطوانات لشرح فوائد صمامات القلب واستخداماتها الصحيحة للأطباء. وعندمـا تم عرض البرنامج التفاعلي في اجتماع مبيعات قومي، زاد الطلب على توريد المزيد من الأسطوانات.

والآن تسـتخدم ميدترونيك الوسـائط المتعددة في التدريب بالإضافة إلى التسويق، كما تسـتخدم أيضاً التدريب المعتمد على القاعات الدراسـية بشكل موسع في تدريب موظفي المبيعات. وعلى الرغم من اسـتخدام الموظفين لأسطوانات المنتج لتكون وسيلة تدريبية في إعداد عروض المبيعات، إلا أن هذه الأسـطوانات ليسـت سـوى خطوة من تلك الخطوات التي تتخذها الشركة لتعزيز عملية التدريب. كما قام مدير التدريب على المبيعات بتوسيع نطاق التدريب باسـتخدام الوسـائط المتعددة نظراً لأنه يقلل من الوقت الذي يسـتهلكه موظفو المبيعات في التدريب الذي يتم إجراؤه داخل القاعات الدراسـية. ويرى المدير بأن التدريب باسـتخدام الوسـائط المتعددة قد زاد من معدل توافق برامج التدريب وفعاليته وزود موظفـي المبيعات بالتغذية الراجعة حول الأبعـاد التي يعرفونها عن المنتج. وتعمل برامج المنتجات المعتمدة على الأسطوانات المدمجة بأفضل معدل لها مع موظفي المبيعات الذيـن يكونون بالفعل عـلى دراية جيدة بالمنتج. أما موظفـو المبيعات الجدد فيحتاجون إلى تغذية راجعة وشاشـات مسـاعدة تتاح في تطبيقات الوسائط المتعددة. كما يتعين على موظفـي المبيعات الجـدد أن يكونوا قادرين على التفاعل مـع المنتج وفق معدلهم الذاتي،

حتى يســتطيعوا برضــا شرح وتوضيح كل جوانــب المنتج للأطباء. لذلــك نجد أن الوقت بالنسبة لموظفي المبيعات مسألة شديدة الأهمية. ومن ثم تتيح الوسائط المتعددة الحصول عــلى برامج التدريب في أي مــكان وفي أي وقت حيث يمكن لموظفي المبيعات أداء مهامهم من خلال الحواســيب الشــخصية المحمولة. كما ساعدت الوسائط المتعددة طاقم موظفي المبيعات كله على تحصيل معلومات عن المنتجات الجديدة بأكبر سرعة ممكنة[٥١٩].

جدول (٨-٢) مميزات ومساوئ التدريب باستخدام الوسائط المتعددة

المميزات	المساوئ
يعتمد على معدل التحصيل الذاتي	عملية التطوير مكلفة
تفاعلي	غير فعال للمحتوى التدريبي المحدد
متسق من حيث المحتوى	قــد يؤدي إلى قلق المتدرب من اســتخدام التكنولوجيا
متسق من حيث إمكانية التقديم	يصعب تحديثه بسرعة
يتيح إمكانية الوصول غير المحدود جغرافيا	
يقدم تغذية راجعة فورية	يمكن أن يــؤدي إلى غياب التوافق بشــأن الفاعلية
به نظام توجيه مدمج	قد يــؤدى إلى الافتقــار للاتفاق حول مدى فاعلية البرنامج
يروق لحواس متعددة	
يمكن أن يختبر درجة الإتقان ويعتمدها	
يوفر الخصوصية	

المصدر:

S. V. Bainbridge، «The Implications of Technology-Assisted Training، « IHRIM-Link(December 1996/January 1997): 62-68; M. Hequet، «How Does Multimedia Change Training?» Training (February 1997): A20-A22.

التدريب المعتمد على الحاسب الآلي:

يعد التدريب المعتمد على الحاسب الآلي (CBT) تجربة تدريبية تفاعلية يكون فيها الحاسب الآلي محفزاً على التدريب، بحيث ينبغي على المشاركين الاستجابة، ومن ثم يقوم الحاسب الآلي بتحليل هذه المشاركات وتقديم التغذية الراجعة للمتدربين[٥٢٠]. ويتضمن التدريب المعتمد على الحاسب الآلي فيديو تفاعلياً، وأسطوانات مدمجة، وغير ذلك من النظم المحوسبة. وتتكون أشهر برامج التدريب المعتمد على الحاسب الآلي من برنامج موضوع على قرص مرن ويتم تشغيله على حاسوب شخصي. وقد أصبح التدريب المعتمد على الحاسب الآلي بوصفه أحد أول التقنيات الجديدة المستخدمة في التدريب أكثر تطوراً مع تطور أقراص الليزر وأقراص الفيديو الرقمية والأقراص المدمجة ومع الاستخدام المتزايد للإنترنت. وتتيح تلك التقنيات استخداماً أكبر للفيديوهات والسمعيات أكثر مما تتيحه التقنيات التي تعتمد على الحاسب الآلي فقط.

فعلى سبيل المثال، حتى يمكن تعليم المديرين كيفية الانتهاء من مراجعات الأداء، قامت شركة فيديكون إنتربرايسيز (Vidicon Enterprises)، التي تقوم بتشغيل متاجر بقالة صغيرة في واشنطن، بشراء برنامج يسمى «بيرفورمانس ناو! (Performance Now!)»[٥٢١]. ومن خلال هذا البرنامج تعلم المديرون كيفية كتابة مراجعات الأداء بشكل أفضل وتحسن مستوى مهاراتهم الإدارية، ويعمل هذا البرنامج من خلال مطالبة المديرين بتحديد أبعاد الوظائف المتنوعة التي يرغبون في تقييمها. فبالنسبة للبعد الخاص بـ «جودة الوظيفة»، يطلب من المدير تقييم الموظف وفق فئات متنوعة مثل «يجاهد لتحقيق الأهداف». ويقوم البرنامج تلقائياً بتلخيص معدلات هذه الأبعاد في صورة فقرة يستطيع المدير تحريرها، كما يقوم البرنامج أيضاً بتدريب المديرين على كيفية استخدام لغة فعالة في تقييمات الأداء. ولو حدث وكتب المدير شيئاً غير مناسب (مثلاً «الموظف صغير سناً على شغل هذه الوظيفة»)، يظهر حينها مربع نصي على الشاشة به تحذير يفيد بعدم الموازنة بين السن والخبرة. كما أن استخدام الفئات الموجودة تحت كل بعد وظيفي ينطوي على رؤى موسعة للمديرين عن أداء الموظف.

يستخدم التدريب المعتمد على الحاسب الآلي أساليب المحاكاة. فعلى سبيل المثال، عند تحديد الاحتياجات، اكتشفت شركة باير فارماسيوتيكالز (Bayer Pharmaceuticals) حاجة خبرائها

الفنيين إلى مهارات جديدة لإدارة مشروعات ضخمة[٥٢٢]. وكانت تلك المهارات مرتبطة ببقاء مديري المشروعات مركزين على المهمة، وبإدارتهم لأولويات المنافسة، والعديد من فرق العمل، والإشراف على الموظفين الذين لا يرفعون إليهم تقاريرهم. وتعد هذه المهارات مهمة لتقليل الوقت المطلوب لتقديم الاكتشافات البحثية للسوق، وحتى يتم التدريب على هذه المهارات، استخدمت باير نظام محاكاة معتمد على الحاسب الآلي، وهو نظام يطلب من فرق المتدربين إدارة مشروع كبير. وهنا تؤثر القرارات الإدارية التي يتخذونها في فرص نجاحهم، ويقوم الحاسب الآلي بحساب احتمالية نجاح كل فريق. أما المحاكاة فتتضمن العقبات التي يمكن أن تؤثر سلباً في مشروع ما مثل وجود موظفين يفتقرون للحافز، والتغيب عن العمل، والتأخر في إنهاء المشاريع، كما تتضمن المحاكاة العمل الإلكتروني الذي ينتهي منه المتدربون قبل البدء في التدريب. كما أن العمل الاستباقي يزود المتدربين برؤية شاملة عن الخطوات المتبعة في إدارة المشروع، حيث يقوم جميع المتدربين بإجراء تقييم ذاتي للسلوك المرتبط بفريقهم (كحل النزاع على سبيل المثال)، إذ تستخدم تلك التقييمات لمناقشة علاقات أعضاء الفريق بالقائد. وبعد الانتهاء من المحاكاة يمكن للمتدربين الوصول إلى البرنامج من خلال الموقع الإلكتروني الذي يتيح إرسال رسائل إخبارية ويقدم أفكاراً متعلقة بإدارة المشرعات. ويظهر الموظفون الذين يكملون عملية المحاكاة هذه مزيداً من الثقة في قدراتهم على إدارة المشروع والتعامل مع الأولويات المتغيرة، كما أنهم يعالجون مشكلات الفريق بشكل أسرع.

الأقراص المدمجة، وأقراص الفيديو الرقمي، وأقراص الليزر:

يتيح الحاسب الآلي الشخصي دمج تقنيات الرسوم المتحركة ومقاطع الفيديو والجرافيك في الدورة التدريبية. كما يمكن للمستخدم أن يتفاعل مع مادة التدريب من خلال استخدام عصا التوجيه أو شاشة تعمل باللمس، إضافة إلى أن الأسطوانات المدمجة وأقراص الفيديو الرقمية تستخدم الليزر لقراءة النص، والجرافيك، والسمعيات والفيديوهات من قرص ألومنيوم. وتستخدم أقراص الليزر تقنية الليزر لتقديم فيديوهات وصوتيات عالية الجودة، ويمكن أن يستخدم قرص الليزر بمفرده (بصفته مصدراً للفيديو) أو بصفته جزءاً من نظام تعليمي معتمد على الحاسب الآلي.

فعلى سبيل المثال، في مصنع بيلجريم نيوكليار باور بلانت (Pilgrim Nuclear Power Plant) الواقــع في مدينة بلايماويث، بولاية ماساتشوســيتس، يتــدرب موظف الأمن المعين حديثاً على تصميم المنشــأة من خلال حاســوب وتلفاز وشاشة عرض وعصا توجيه بالإضافة إلى قــرص الفيديــو[٥٢٣]. ويمكن للموظف الجديد أن يتجول في منشــأة ضغط النفايات، وأن يتفقدها من خلال لوحة كهربائية، وأن يستخدم المصاعد، ويستمع للأقران وهم يتناقشون في أمــور تتعلق بالآلات والمعدات والمناطق ذات الإشــعاع العالي التي ينبغي على الموظف الجديد أن يكون على دراية بها. ومن خلال ما يزيد على ٧٧٠٠٠ صورة موجودة على قرص الليزر يتمكن موظف الأمن الجديد من التنقل بسرعة أشــبه بتجوله داخل المؤسســة على أقدامه، ليتفقد أركان المؤسســة، كما بإمكانه تغيير موقعــه وبسرعة وكذلك تخزين الصور للرجوع إليها في المستقبل.

ومن ذلك على سبيل المثال، أن شركة تشيكويتا (Chiquita)، وهي شركة تعمل في مجال الفواكه الطازجة، استطاعت أن تساعد موظفيها على فهم كيفية المساهمة في تحقيق أهداف العمــل التي تتبناهــا الشركة من خلال نظام جديــد لإدارة الأداء يســمى «بيرفورم توجرو» (Perform to Grow) (أي اعمــل لتتطور)[٥٢٤]. وعلى الرغم من أن الوحدات التقنية الخاصة بالتعليم الإلكتروني تم تطويرها لمســاعدة الموظفين على كيفية التدرب على أدوات وخطوات نظام بيرفورم توجرو، إلا أن فروع الشركة في وسط أمريكا وإفريقيا وآسيا وشرق أوروبا لم تكن لديهــا التكنولوجيا التي كانت متاحة في مكاتب أوروبا وشــمال أمريكا، ونتيجة لذلك قامت تشيكويتا بنسخ وحدات التعليم الإلكتروني ونقلت مجموعة الأدوات على أسطوانات مدمجة ليتم توزيعها على الموظفين في تلك المواقع.

الفيديو التفاعلي:

يجمــع الفيديو التفاعلي بين مزايا الفيديو والتعليم المعتمد على الحاســب الآلي، حيث يتــم تقديم محتوى التدريب مباشرة للمتدربين من خلال شاشــة متصلــة بلوحة مفاتيح، حيث يستخدم المتدربون لوحة المفاتيح هذه أو الشاشة مباشرة عن طريق اللمس للتفاعل مع البرنامج. ويســتخدم الفيديو التفاعلي للتدريب على القيام بالإجراءات الفنية ومهارات التعامل بين الأشخاص، وقد يتم تخزين برنامج التدريب على قرص فيديو أو أسطوانة.

وأما عن تجارب شركة أبل للحاسب الآلي (Apple Computer) وشركة فيدرال إكسبريس (Federal Express) مع الأسطوانات المدمجة فقد قدمت أمثلة جيدة على ما تمتلكه هذه الأسطوانات من قدرة على إتاحة الفرصة الأكبر للحصول على التدريب المتوافق بالإضافة إلى تسهيل عملية التدريب. فقد رغب مديرو شركة أبل في الحصول على التدريب، لكن جداول أعمالهم المثقلة بالمهام صعبت عليهم ترك وظائفهم لحضور الدورات التدريبية[٥٢٥]. ونتيجة لذلك قامت الشركة بتوصيل مشغلات الأسطوانات المدمجة بجميع الحواسب الآلية بديلاً للتدريب داخل القاعات الدراسية، ومن ثم تم تصميم برنامج تدريبي باستخدام الأسطوانات المدمجة للمديرين، حيث اشتمل البرنامج أحادي الأسطوانات على أساسيات قانون التوظيف ليتيح كلاً من النص المقروء والفيديو المرئي. كما أتاحت الأسطوانات المدمجة للمديرين إمكانية الوصول للمواد المرجعية الموجودة على الأسطوانة المدمجة، مثل القائمة الخاصة بأسئلة المقابلات القانونية وشروح انتهاكات القانون (كالتحرش الجنسي على سبيل المثال).

أما شركة فيدرال إكسبريس (Federal Express)، فيشتمل منهج الفيديو التفاعلي لديها والمؤلف من ٢٥ أسطوانة مدمجة على دورات حول آداب التعامل مع العملاء والقيادة الوقائية وإجراءات التسليم[٥٢٦]. وبحسب فيدرال إكسبريس فإن الفيديو التفاعلي له العديد من المزايا. أولاً، أن التدريب يخصص بشكل فردي، بحيث يتحكم الموظفون في تحديد جوانب برنامج التدريب التي يرغبون فيها. ويمكنهم تجاوز ذلك البرنامج إذا ما شعروا بأن لديهم الكفاءة، كما أنه بإمكانهم مراجعة الموضوعات. ثانياً، يحصل الموظفون على تغذية راجعة فورية حول أدائهم. ثالثاً، التدريب متاح ٢٤ ساعة في اليوم بغض النظر عن جدول أعمال الموظفين. غير أن الشركة ترى أن التكلفة الباهظة لتطوير برامج الفيديو التفاعلي وشراء أجهزة يتم تعويضها بتخفيض تكلفة المدرب وتكاليف السفر الخاصة من خلال اعتماد التدريب في مكان مركزي. فقد جعل الفيديو التفاعلي في شركة فيدرال إكسبريس، من عملية تدريب ٣٥,٠٠٠ موظف في خدمة العملاء المنتشرين في ٦٥٠ موقعاً في مختلف أنحاء الدولة أمراً ممكناً؛ مما يوفر للشركة ملايين الدولارات، وبدون الفيديو التفاعلي لم تكن شركة فيدرال إكسبريس لتتمكن من تقديم تدريب متسق وعالي الجودة.

التعلـم الإلكتروني: الإنترنـت، والتدريب الإلكتروني، والتعليـم الإلكتروني، وبوابات التعليم:

يعد الإنترنت وسيلة اتصالات واسعة الاستخدام، وهي طريقة لإرسال واستقبال الاتصالات بسرعـة وبـدون تكاليف باهظة، كـما أنها نظام لتحديـد وجمع الموارد مثـل البرمجيات والتقاريـر[٥٢٧]. وحتـى يمكن الاتصال بالإنترنت فإنه ينبغي توفر حاسـوب شـخصي متصل بشكل مباشر من خلال شبكة مثبتة أو جهاز مودم يتولى عملية الاتصال بالإنترنت، كما يتم الاتصال بالإنترنت من خلال المؤسسـات التعليمية والأجهزة الحكومية ومقدمي الخدمات التجارية مثل شركة مايكروسوفت وأميركا أونلاين (Microsoft and America Online).

ويمكـن للموظفين التواصـل مع المديرين المجاورين لهـم أو المنتشرين في أنحاء العالم، ويمكنهم ترك رسـائلهم أو مستنداتهم، كما يمكنهم الدخول على الغرف المخصصة للمحادثة لمناقشـة موضوعات معينة (مثل قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة). كما تخصص مسـاحات على شبكة الإنترنت للمجموعات الإخبارية ولوحات الإعلانات ومجموعات المناقشة، حيث يمكنك أن تقرأ وتنشر تعليقاتك وترد على الرسائل والمقالات المنشورة. كما قد يكون لمواقع الإنترنت صفحات رئيسـة وصناديق بريد تحدد الشخص أو الشركة ومحتوى النص والصور والصوتيات وحتى الفيديوهات.

إن الشـبكة العنكبوتيـة الدولية (WWW) هي عبارة عن خدمة سـهلة الاسـتخدام ومتوفرة على شبكات الإنترنت[٥٢٨]، إذ تقدم الشبكة برنامجاً للتصفح (كميكروسوفت إنترنت إكسـبلورر، نيتسـكايب على سـبيل المثال) يمكنك من خلاله الإبحار في الشبكة. وبجانب برنامـج التصفح تحتاج أيضـاً إلى محرك بحث (مثل ياهو أو جوجل) للبحث عن معلومات حول الموضوعات التي تختارها بنفسك، ويتوفر لكل صفحة رئيسة على الويب رابط (URL) وهو محدد موقع المعلومات أو عنوان الشبكة.

يعد الإنترنت مصدراً قيماً ومهماً للمعلومات التي تغطي مجموعة كبيرة من الموضوعات، حتى إنك تجد في الصفحة الداخلية من غلاف هذا الكتاب عناوين للمواقع الإلكترونية ذات الصلـة بموضوعات التدريب. فعلى سـبيل المثال، قام أحد مديري شركـة هايدروكيوبيك (Hydro Quebec)، وهي مرفق كندي ضخم، بالاسـتعانة بشـبكة الإنترنت في البحث عن

موضوعات ذات صلة بإدارة الجودة الشـاملة (TQM) وإعادة هندسـة النشاط. وعندما رغبت الشركة في الحصول على معلومات حول المسائل المتعلقة بالتنوع وبالنساء، قام المدير بالدخـول إلى الموقـع الإلكتروني الخاص بجامعة كورنيل وبسرعة قـام بتحميل حزمتين من التقارير حول هذا الموضوع. وعندما أرادت الشركة تصميم استبيان عن مدى رضا العملاء، استخدم المدير الإنترنت لتحديد الشركات المشابهة في الحجم التي أجرت مسوحات شاملة، وخلال يوم واحد اسـتجاب معه ٣٠ متخصصاً في المـوارد البشرية من مديري شركة فيدرال إكسـبريس ويونايتد بارسـيل سـيرفيس (United Parcel Service). كما قام مدير شركة هايدروكيوبيـك أيضاً بالتواصل مع مديري الموارد البشرية في شركة موتورولا (Motorola)، وآي بي إم، وغيرها من الشركات[٥٢٩].

يشـير التعليم عبر الإنترنت أو التعليم الإلكتروني إلى توفير التعليم والتدريب من خلال حاسـوب متصل بشـبكة الإنترنت أو الشـبكة العنكبوتية[٥٣٠]. ويتضمن التعليم الإلكتروني التدريب المعتمد على الإنترنت والتعليم عن بعد، والقاعات الدراسية الافتراضية كما يتضمن كذلك الأسطوانات المدمجة. وقد ينطوي التعليم الإلكتروني على الدعم المعتمد على المهمة وكذلك التدريب المعتمد على المحـاكاة والتعليم عن بعد وبوابات التدريب. وهناك ثلاث خصائص مهمة للتعليم الإلكتروني: أولاً، يشـتمل التعليم الإلكتروني على شبكات إلكترونية تتيح تقديم ومشاركة وتحديث المعلومات والمحتوى التعليمي بشكل منتظم وفوري. ثانياً، يتم تقديم التعليم الإلكتروني للمتدرب باسـتخدام الحواسـب الآلية المـزودة بتكنولوجيا الإنترنـت. ثالثاً، يركز على حلول التدريب التي تتجاوز التدريب التقليدي نظراً لاشـتمالها على المعلومات والأدوات التي تحسن من مستوى الأداء.

أمـا التدريب المعتمد على الإنترنت أو الشـبكة العنكبوتية فيقصـد به التدريب الذي يُقدم من خلال شـبكات حاسـوبية خاصة أو عامة ويتم عرضه من خلال متصفح ويب[٥٣١]. أما التدريب المعتمد على شبكة الإنترانت الداخلية فيشير إلى التدريب الذي يتم من خلال اسـتخدام شـبكة حاسـوبية خاصة بالشركة، حيث تتاح إمكانية الوصول لبرامج التدريب لموظفـي الشركة وحدهم دون غيرهم. ويتم تخزين برامج التدريب المعتمد على الإنترنت والتدريب المعتمد على شـبكة الإنترانت الداخلية في حاسوب ويتم الوصول إليها من خلال

شـبكة حواسـب آلية. بالإضافة إلى ذلك، فـإن كلاً من نوعي التدريب يسـتخدم تقنيات متشـابهة، لكن يبقى الاختلاف الرئيس في أن الاتصال بشـبكة الإنترانـت الداخلية يقتصر عـلى موظفـي الشركة. فعلى سـبيل المثال، قامت شركـة أمدال كوربرايشـان (Amdahl Corporation) وهي شركة تصنيع حواسـب آلية مركزية، ببناء شـبكة إنترانت داخلية[٥٣٢]، حيث يقوم الموظفون باسـتخدام نيتسكايب لتصفح الشـبكة بجانب استخدامهم لمتصفح الشـبكة الذي طورته الشركة. وقد قامت الشركة بتخصيص صفحة رئيسـة لكل قسـم من أقسـامها، حيث تقدم الصفحة الرئيسة وصفاً للخدمات التي يقدمها القسم. كما أن الكثير مـن موظفي الشركـة لديهم الصفحات الخاصـة بهم، وتتضمن الصفحة الرئيسـة الخاصة بالتدريب قائمة بالدورات المقدمة من قسـم التدريب، أما قسـم التصنيع فيتيح للموظفين إمكانية الوصول إلى الكتيبات الفنية من خلال شبكة الإنترانت الداخلية.

الخصائص المحتملة للتعليم الإلكتروني:

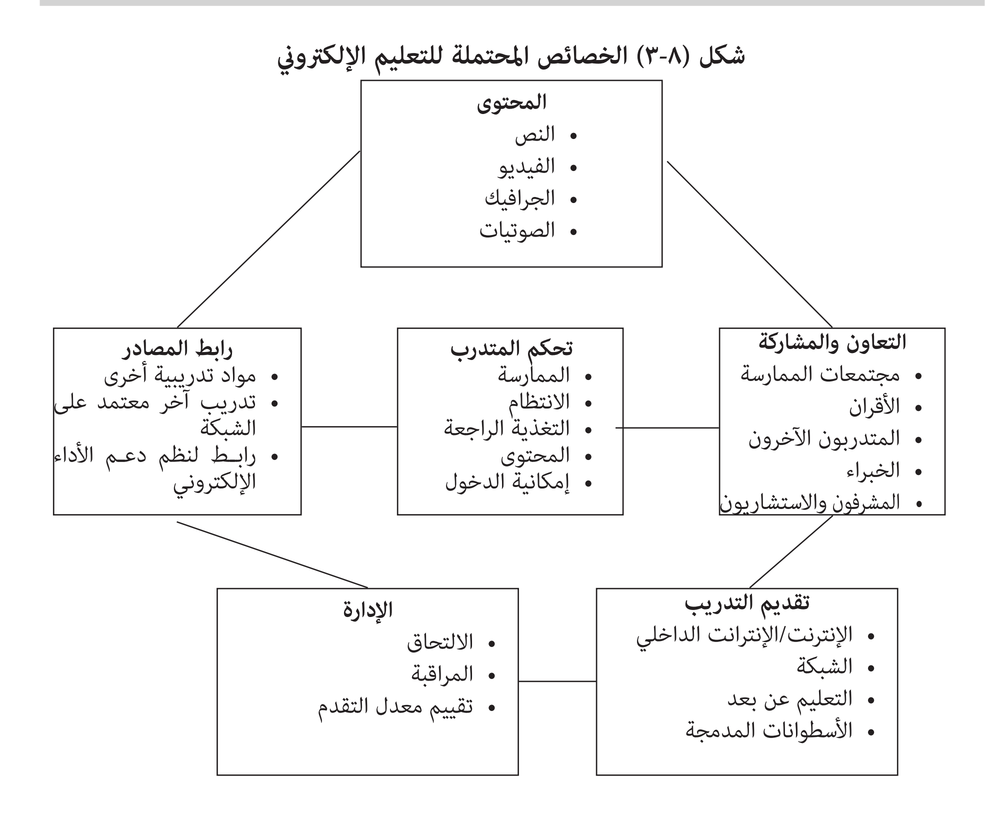
يستطيع المتدربون في التعليم الإلكتروني أن يتفاعلوا مع محتوى التدريب ومع غيرهم من المتدربين وأن يحددوا الكيفية التي يرغبون في تلقي تدريبهم من خلالها[٥٣٣]. ويبين الشـكل (٨-٣) الخصائـص الممكنة التي يمكن تثبيتها في التعليم الإلكتروني، وتتضمن تلك الخصائص المحتوى والتعاون والمشاركة، وروابط المصادر، وتحكم المتدرب، وتقديم التدريب، والإدارة. وتجـدر ملاحظة أنه لا يتم دمج كل تلك الخصائص في طرق التعليم الإلكتروني. ولعل أحد أسـباب ذلك هو أن بعض أساليب التدريب تجعل من الصعب دمج بعض تلك الخصائص. فعلى سبيل المثال، وكما سترى لاحقاً في هذا الفصل، قد يُحد التعليم الإلكتروني - بما يشتمل عليه من مؤتمرات منقولة بالفيديو- من حجم التعاون بين المتدربين والمدرب. ففي التعليم الإلكتروني لا يتحكم المتدربون في المحتوى أو مسـتوى الممارسة أو سرعة التدريب. وهناك سـبب آخر لعدم دمج أحد تلك الخصائـص في التعليم الإلكتروني، وهو أنه من المحتمل ألا يختـار المصممون دمج تلـك الخاصية من البداية. وعلى الرغم مـن أن التعليم الإلكتروني قد يتضمن كل الخصائص التي تسـهل عملية التدريب الموضحة في الشـكل (٨-٣)، إلا أنه قـد لا يفي بمقوماته نظـراً لعدم قيام مطوري البرنامج بإتاحـة الفرصة للمتدربين للتعاون فيما بينهم على سـبيل المثال. وكما يبين الجدول (٨-٣)، فإن التعليم الإلكتروني بإمكانه أن

يقــدم المحتوى للمتدرب ويمكنه أيضاً أن يتيح للمتدربين القدرة على التحكم فيما يتدربون عليه، وفي سرعة تقدمهم في البرنامج، وفي حجم الممارسة التي يتلقونها، بل وفي وقت تلقيهم التدريــب. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للتعليم الإلكتروني أن يســمح للمتدربين بأن يتعاونوا ويتفاعلــوا مع غيرهم مــن المتدربين والخبراء، كم يمكن أن يقــدم روابط إلكترونية لمصادر التدريــب الأخرى مثل المــواد المرجعية، والمواقع الإلكترونية للشركــة، وغير ذلك من برامج التدريب. ويمكن اســتخدام النصوص والفيديوهات وصــور الجرافيك والصوتيات في عرض محتوى الدورة، كما يتضمن التعليم الإلكتروني جوانب متنوعة لإدارة التدريب مثل الالتحاق بالدورة واختبار المتدربين وتقييمهم ومراقبة مستوى التقدم في عملية التدريب.

مزايا التعليم الإلكتروني:

تتيــح الخصائــص التي يمكن دمجها في التعليم الإلكتروني مزايــا محتملة تميزه عن غيره من أســاليب التدريب. وقد تم الإشــارة إلى هــذه المزايا في الشــكل (٨-٣)، ويتم تصميم مبادرات التعليم الإلكتروني بحيث تســهم في تحقيق الأهداف الإســتراتيجية للشركة[٥٣٤]، كما يدعــم التعليم الإلكتروني مبادرات الشركة مثل التوســع في قاعدة العملاء، وتبني أســاليب جديدة للعمل مثل التجارة الإلكترونية، والإسراع في تطوير منتجات وخدمات جديدة. كما يشــمل التعليم الإلكتروني الشركاء والموردين ووكلاء البيع والعملاء المحتملين، فعلى ســبيل المثال قامت شركة لوســينت تكنوليجيــز (Lucent Technologies)، التي تعمل في مجال تصميم تقنيات شــبكات التواصل بتخصيص عدد من المصادر بحيث تضمن إمكانية وصول العملاء والشركاء إلى برامج التعليم الإلكتروني[٥٣٥]. وهنا نجد أن التدريب يؤثر في رضا العملاء عن منتجات لوســينت وحلولها، كما أنه يؤثر في مقدرة الموظفين على بيع المنتجات للعملاء وخدمتهم، فضلاً عن أن عملاء الشركة يتاح لهم إمكانية الدخول على موقع الشركة والاطلاع عــلى دورات التدريب الخاصة بالمنتجات والتي تتعلق بتركيب معدات لوســينت وصيانتها وتشــغيلها. ويمكن للمســتخدمين أن يلتحقوا بتلك الدورات، وذلك بأن يسجلو أسماءهم ويدفعوا الرســوم المقررة، ثم يتابعوا معدل تقدمهم. كما تقدم لوســينت التدريب للأقران الذيــن ينبغي اعتمادهم بصفة موردين لمنتجات لوســينت قبــل الحصول على خصومات خاصة. وبينما تزيد لوسينت من دوراتها التي تقدم بشكل إلكتروني، فهي تحاول أيضاً زيادة النســبة المئوية لمتلقي التعليم الإلكتروني. واليوم يحضر قرابة نصف المستخدمين التدريب المقدم في القاعات الدراسية.

شكل (٨-٣) الخصائص المحتملة للتعليم الإلكتروني



جدول (٨-٣) مزايا التعليم الإلكتروني

- يدعم أهداف الشركة وإستراتيجية عملها.
- يتاح الوصول إليه في أي وقت ومن أي مكان.
- الجمهور قد يشمل الموظفين والمديرين ووكلاء البيع والعملاء.
- يمكن تقديم التدريب لموظفين موزعين في مناطق جغرافية متباعدة.
- يمكن تقديم التدريب بمعدل أسرع ولعدد كبير من الموظفين في فترة زمنية أقصر.
- سهل التحديث.
- يمكن دمج الممارسة والتغذية الراجعة والأهداف والتقييم وغير ذلك من الخصائص الإيجابية لبيئة التعليم في البرنامج. يتم تعزيز التعليم من خلال استخدام وسائل إعلانية متعددة (الصوتيات، النصوص، الفيديوهات، صور الجرافيك) بالإضافة إلى تفاعل المتدرب.
- ويمكن التخلص من العمل الورقي المرتبط بإدارة التدريب (الالتحاق، والتقييم، إلخ).
- يمكنه ربط المتدربين بمحتوى آخر أو بغيرهم من الخبراء والأقران.

المصدر:

D. Hartley، «All Aboard the E-Learning Train، « Training and Development (July 2000) 37 -42; V. Beer، The Web Learning Field Book; Using the World Wide Web to Build Workplace Learning Environments (San Francisco: Jossey-Bass، 2000).

يســمح التعليم الإلكتروني بتقديم التدريب بوتيرة أسرع ولعدد أكبر من الموظفين خلال فــترة زمنية أقصر. فمثلاً تســتخدم مراكز ريتز كامــيرا (Ritz Camera Centers) برنامج التعليــم الإلكتروني لجعل الموظفين على اطلاع دائــم بأحدث المعلومات الخاصة بالمنتجات ولتعزيــز مهارات البيع لديهــم[٥٣٦]. وقد تم اختيار التعليم الإلكــتروني نظراً لحاجة الشركة إلى وجود طرق منظمة تنقل وبسرعة مواد يســهل إدارتها وتحديها لجميع الأقران. ويتاح لموظفي ريتز كاميرا إمكانية المشــاركة في دورات تدريبية قصيرة عبر الإنترنت حيث تتناول هذه الدورات مجموعة متنوعة من التقنيات والماركات. وهنا تقدم كل وحدة تقنية لمحة عن خصائص المنتج، وقدرته التنافسية واختلافه عن غيره والفائدة منه. ويتم بناء وحدات التدريب التقنية بشــكل شهري ويمكن أن يستمر اســتخدامها على مدار عام كامل حسب دورة المنتــج. وتأتي تقييــمات التدريب في تلك الوحدات التقنية عــلى صورة اختبار قصير ينبغي على الموظفين إكماله بنجاح، وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن تتعقب ريتز معدل مشاركة الموظفين من خلال البوابة الإلكترونية.

يقــدم التعليم الإلكتروني التدريب للموظفــين المتواجدين في مناطق جغرافية متباعدة، وهو بذلك يخفض من نفقات الســفر الخاصة بإحضار المتدربين إلى المواقع المركزية. ويعد ذلك أحد أســباب احتلال التعليم الإلكتروني المرتبة الثانية من حيث أكثر أساليب التدريب شــيوعاً وانتشــاراً (إذ يأتي بعد المواد المطبوعة) بالنســبة للأنشــطة الصغيرة[٥٣٧]. فالتعليم الإلكتروني يســاعد الأنشــطة الصغيرة على خفض تكاليف الســفر التــي تتكبدها الشركات لإحضار موظفيها للمواقع المركزية للتدريب كما أنه يتسم بالمرونة التي تمكن الموظفين من تحديد الوقت المناسب للتدريب في جداول أعمالهم. فمثلاً وجدت شركة جولدن هارفيست ســيدز (Golden Harvest Seeds Inc.) أن برنامجها التدريبي الخاص بالمبيعات والمقدم لـــ٢٥٠ موظفــاً و٢٠٠٠ تاجــر من تجار البذور لم تكن نســبة الحضور فيــه جيدة، كما أن الدورات التدريبية استهلكت وقتاً طويلاً للغاية كان يمكن للشركة أن تنجز فيه أعمالاً قيمة.

وللتغلب على مشــكلة الحضور وزيادة فاعلية التدريب، قامت جولدن هارفيست بالتعاقد مع شركة أخرى لإعداد ورفع فيديوهات على شبكة الإنترنت لتدريب موظفي المبيعات على كيفية بيع بذور الشركة، وقد لاحظت جولدن هارفست مشاهدة الموظفين للفيديوهات كما ارتفــع الطلب على المبيعات وعــلى دورات أخرى، كما لاحظت انخفاض التكاليف لكل فرد من ١٧٥ دولاراً إلى أقل من ١٠٠ دولار.

أحــد الأمثلة الأخرى هي شركة نايك (Nike) التــي واجهت تحديات تمثلت في ضرورة تصميــم برنامــج تدريب لتجار التجزئة في متاجرها المنتــشرة في أرجاء الدولة بالإضافة إلى ارتفــاع معدلات تدوير الموظفين[٥٣٨]. وقد رغبــت نايك في الحصول على برنامج يقوم بنقل المعلومات في فترات زمنية قصيرة ليســهل عــلى موظفي المبيعات التعليم لكن لا يبعدهم عــن مواقعهم، ولذا قامت بتطوير برنامج حمل اســم «ســبورتس نوليــدج أندرجراوند» (Sports Knowledge Underground)، الــذي بــدا كخريطــة مترو تمثــل فيه المحطات المختلفة تدريبات على منتجات مختلفة. فعلى ســبيل المثال تشير محطة اتحاد الملابس إلى خط تقنيات صناعة الملابس، وخط المنتجات الجارية وخط منتجات نايك برو (Nike Pro) . ولا يتجاوز كل مقطع أكثر من خمس دقائق يتم خلالها تزويد موظف المبيعات بالمعلومات المطلوبة عن المنتج. ويجري اختبار موظفي المبيعات في نهاية التدريب حيث يطلب منهم تقديم تغذية راجعة عن البرنامج لتُرســل بعد ذلك إلى مطــوري برنامج التعليم الإلكتروني. ويُســتخدم البرنامج حالياً من قبل أكثر من ٢٠٠٠٠ مــن موظفي المبيعات ومن المتوقع أن يشــارك المزيد من الموظفين في التدريب حيث أصبح متاحاً في المزيد من المتاجر، ويبدو أن للبرنامج أثراً إيجابياً في النشــاط – حيث شــهدت المتاجر التي تقدم البرنامج زيادة في نسبة مبيعاتها بلغت ٤٪.

بعــض الشركات لديها متطلبــات تدريبية ينبغي على جميع الموظفــين الوفاء بها حتى تتمكــن الشركة مــن الوفاء بالمتطلبات القانونية بالإضافــة إلى متطلبات الجودة. كما يتيح التعليم الإلكتروني لكثير من الموظفين إمكانية الدخول على البرامج التدريبية في وقت أسرع مما قد يســتغرقه التعليم المباشر. فعلى ســبيل المثال تواجه شركات الخدمات المالية دائماً تحديــاً يتمثل في جعل موظفيها في أنحاء العالم على اطلاع مســتمر بالتغيرات المتواصلة في

المنتجات والسياســات واللوائح الحكومية. أما التدريب المباشر فلا يتم في الوقت المناسب كــما أنه غير مجــد من الناحيــة الاقتصادية، ونتيجــة لذلك تســتخدم شركات كابيتال ون (Capital One)، واتشوفيا (Wachovia)، وويلز فارجو (Wells Fargo) التعليم الإلكتروني في التدريب وفي متابعة وتوثيق ما تدرب عليه الموظفون[٥٣٩]، كما يســمح التعليم الإلكتروني لتجــار التجزئة متابعــة أداء كل موظف في الدورة ومقارنته بأدائه في المبيعات[٥٤٠]، إذ ترتبط خطوط الإنتاج بمسارات اعتماد تحددها الشركة. وحتى تتمكن الشركات من بيع منتجاتها، فإنــه يجب على موظفيها في البداية إكمال التدريب الخاص بتلك المســارات ويتعين عليهم اجتياز اختبارات الاعتماد، وكلما زاد معدل التدريب الذي يتلقاه الموظفون زادت المنتجات التــي يمكنهم بيعها. ففــي شركة كونتيننتال آيرلاينز (Continental Airlines)، ســاعدت وحدات التعليــم الإلكتروني الموظفين على الإلمام بكل تفاصيل لوائح الأمن الجديدة[٥٤١]، مما دفع السيد جينيفر بوبيل (Jennifer Boubel)، كبير مديري تدريب خدمات المطار لشركة كونتيننتــال آيرلاينز للتعليق على ذلك قائلاً: «من الصعب أن تأخذ شــخصاً ما من وظيفته ليوم كامل»، وأردف قائلاً، «بهذا الشــكل، يمكن أن يقضوا ٣٠ دقيقة هنا و٤٥ دقيقة هناك لدراسة وحدات التدريب التقنية».

يتســم التعليم الإلكتروني أيضاً بســهولة التحديث، وذلك بفضل لغات الترميز الســهلة التناول مثل لغة إتش تي إم إل (HTML)، كما يمكن إجراء تغييرات على الخادم (الســيرفر) الذي يخزن برنامج التعليم الإلكتروني. كما أن الموظفين من شتى بقاع العالم يمكنهم الوصول إلى البرنامــج المحدث، ومن الخصائص الإدارية للتعليم الإلكتروني أنها تجعل إدارة التدريب أكثر فاعلية، وذلك بتجريدها من أية أعمال ورقية. فقد قامت شركة سي سي إتش (CCH) على ســبيل المثال، بتطوير تدريب مشــترك، وهو تقنية خاصة بالإدارة الإلكترونية تســمح للــشركات بأن تراقب معدل إكمال الموظفين لبرامج التعليم الإلكتروني، حيث إنها تتبع عدد المرات التي يكمل فيها الموظف المحاضرة نفسها، وكذا معدل الوقت الذي يقضيه الموظفون في أدائها، ثم تؤشر على النقطة التي يترك فيها المتدربون محاضرة التدريب الإلكتروني حتى يتمكنــوا لاحقاً مــن الدخول في البرنامج عنــد الموضع الذي تركوه وذلــك عندما يعاودون التدريب[٥٤٢].

فاعلية التعليم الإلكتروني:

هــل يتمتع التعليم الإلكتروني بالفاعلية في تحقيق جميــع نتائج التدريب على اختلاف أنواعها ومع جميع المتدربين؟ إن البحوث وتجارب الشركات تشــير جميعها إلى أن التعليم الإلكتروني يتســم بالفاعلية في تحقيق عدد كبير من النتائج، متضمناً ذلك المعرفة والمهارات والسلوك[٥٤٣]. ويوضح الجدول (٨-٤) بعض نتائج البحوث الخاصة بفاعلية التعليم الإلكتروني مقارنــة بأســاليب التدريب الأخرى. وقــد يكون التعليم الإلكتروني الأكثر فاعلية بالنســبة للتدريب الذي يركز على النتائج المعرفية مثل المعرفة الإجرائية والتقريرية (راجع مناقشــة مخرجات التدريب الواردة في الفصلين الرابع والســادس)، كــما قد يتيح التعليم الإلكتروني فرصة أكبر للتفاعل الاجتماعي بين المتدربين أكثر مما تتيحه أساليب التدريب المباشر، وذلك لأنــه يتيــح التفاعل مع المتدربين الآخرين بمعدل التفاعل نفســه مع المــدرب أو ربما أكثر، كــما توجد طرق أكثر تســمح للمتدربــين بالتفاعل بعضهم مع بعض، وهي رســائل البريد الإلكتروني والمشروعات الجماعية والســبورات الافتراضية ومســتندات مواقع الويكي وغرف الدردشــة[٥٤٤]، كما قد يكون لدى المتدربين حافز أكبر للمشاركة وذلك لأنهم يسعون لتفادي الشــعور بالقصور وانخفــاض الثقة بالنفس، والتي قد تعيق المشــاركة في التدريب المباشر. فشركة ديلاوير نورث كامبانيز (DNC)، على سبيل المثال، وهي شركة متخصصة في خدمات التغذية والضيافة ومقرها بافالو في نيويــورك، تقدم خدمات التغذية والضيافة للمتنزهات الوطنيــة والملاعب الرياضية والمطارات، وتقوم بتقديــم تدريب تفاعلي يعمل وفق معدل المتدرب من خلال شبكة الإنترنت، يتبعه تدريب داخل قاعات دراسية افتراضية[٥٤٥]، حيث تم تحديد بعض المهارات الشــخصية على أنها الأنسب للتدريب الإلكتروني، ومن تلك المهارات إدارة الفريــق، وتقنيات التواصل الفعال، والتفويض، والتمكين، وحل النزاعات، أما المهارات الوظيفية والفنية فقد وجد أنها الأنسب للتدريب على رأس العمل.

جدول (٨-٤) نتائج البحث الخاصة بفاعلية التعليم الإلكتروني

- يعـد التعليم الإلكترونـي أكثر فاعلية من التعليم المعتمد على القاعات الدراسـية في تدريس المعرفة التقريرية (أما المعرفة الإدراكية فيتم تقييمها من خلال الاختبارات المكتوبة المصممة لقياس مدى تذكر المتدربين للمفاهيم الواردة في التدريب).
- يتساوى التدريب المعتمد على الشبكة مع التدريب داخل القاعات الدراسية في فاعلية تدريس المعرفـة الإجرائية (والمقصـود بها قدرة المتدربين على تطبيق المهـارات التي تعلموها أثناء التدريب).
- يتسـاوى رضا المتدربين عن التدريب المعتمد على الشـبكة مع رضاهـم عن التدريب داخل القاعات الدراسية.
- يظهر التدريب المعتمد على الشـبكة بمسـتوى فاعلية أعلى من مستوى فاعلية التدريب الذي يتـم داخل القاعات الدراسـية (١) عندما يتـم تمكين المتدربين من السـيطرة على المحتوى والتقـدم ومعدل الإنجاز، (٢) في الدورات الطويلـة و(٣) عندما يكون المتدربون قادرين على ممارسة المحتوى واستلام تغذية راجعة.
- يتسـاوى التدريب المعتمد على الشبكة مع التدريب داخل القاعات الدراسية في الفاعلية عند اسـتخدام طرق تدريب متشـابهة (على سبيل المثال، إذا اسـتخدم النظامان الفيديو وممارسة المهام والاختبارات التدريبية).
- الموظفون الذين يسـتوعبون أكبر قدر مـن المحتوى التدريبي للتعليم الإلكتروني يسـتغلون مزيداً من فرص الممارسة المتاحة ويستغرقون وقتاً أطول في إكمال التدريب.
- لا يعـد التعليـم الإلكتروني فعالاً لكل المتدربيـن، وبالأخص من تكون كفاءته في اسـتخدام الحاسب الآلي منخفضة.

المصدر:

Source: Based on k. Kraiger, "Transforming Our Models of Learing and Development: Web-Based Instruction as Enabler of Third -Generation Instruction,"Industrial Organizational Psychology 1 (2008): 454-467; T. Sitzmann, K. Kraiger, D. Stewart, and R. Wisher "The Comparative Effectiveness of Web-Based and Classroom Instruction: A Meta-Analysis," Personnel Psychology 59(2006): 623-634; E. Welsh, E. C. Wanberg, K. Brown, and M. Simmering, "E-Learning: Emerg- ing Uses, Empirical Results and Future Directions, "International Journal of Training and Development 7 (2003): 245-258.

وعلى الرغم من الانتشار المتزايد للتعليم الإلكتروني، فما تزال كثير من الشركات مثل شركة هوم ديبوت (Home Depot Inc.) وشركة ريكيرياشنال إيكويبمنت (Recreational Equipment Inc.) وشركة كويست كومينيكيشانز إنترناشونال (Qwest Communications International) تفضل أساليب التدريب المباشر على المهارات التدريسية للوظائف المعقدة متضمناً ذلك بيع المعدات وإصلاحها[٥٤٦]. كما يستخدم التعليم الإلكتروني لتدريب الموظفين إذا كانت وظائفهم تتطلب استخدام مجموعة قياسية من الحقائق أو الإجراءات. فعلى سبيل المثال، تستخدم شركة ريكيرياشنال إيكويبمنت (Recreational Equipment Inc.) طريقة لعب الأدوار بين الموظفين الجدد والمدربين الذين يقومون بدورهم بمحاكاة مجموعة كبيرة من سلوكيات العملاء، وذلك لمساعدتهم على فهم أوجه الاختلاف بين العملاء الذين يرغبون في شراء منتج معين وبين الذين يرغبون في مناقشة خيارات تتعلق بمنتجات مختلفة. أما شركة كويست كومينيكيشان فترى أن ٨٠٪ من التدريب في قسم الشبكات لديها قد تم تقديمه بشكل كامل عن طريق التدريب المباشر، مقارنة بـ٢٠٪ تم تقديمه إلكترونياً. وحتى يتم تدريب الموظفين على كيفية إصلاح المعدات وتركيبها، تعتقد الشركة بأنه لابد من ممارسة الموظفين لتلك الخبرات عملياً بشكل مماثل لما سيواجهونه عند العمل في المنازل والمواقع التجارية. ورغم القيمة الكبيرة للتعليم الإلكتروني، لكنه غير كاف في التدريب على المهارات التحليلية المعقدة والمهارات الفكرية والمهارات الشخصية[٥٤٧]. وقد يكون السبب في ذلك هو عدم قدرة التعليم الإلكتروني على إثراء التواصل، وأن بعض المتدربين إلكترونياً قد يشعرون بالاستياء من التفاعل مع غيرهم من المتدربين، وأنه على الرغم من أن التعليم الإلكتروني يزيد من فرص الوصول إلى برامج التدريب، إلا أن الموظفين المثقلين بمهام العمل الكثيرة يكون لديهم احتمالية أكبر لمزيد من التأخر، بل والفشل في إتمام البرنامج وحتى الأداء الضعيف في أنشطة التدريب. وسنناقش في نهاية هذا الفصل كيفية الجمع بين التعليم الإلكتروني والتدريب المباشر، وهو ما يعرف بالتدريب المختلط، وذلك للحصول على مزايا الطريقتين. إذ يمكن تعزيز التدريب من خلال الجمع بين التدريب المباشر والتعليم الإلكتروني لما يسفر عن ذلك من مشاركة المتدربين بشكل أكبر، إذ يتم الجمع بين استخدام الفيديو وصور الجرافيك والصوتيات والنصوص وبين تجارب التدريب الفعالة مثل دراسة الحالة ولعب الأدوار ونظم المحاكاة. ومن ناحية أخرى

يتيح التدريب المختلط الفرص أمام المتدربين للممارســة وطرح الأسئلة والتفاعل مع غيرهم من المتدربين والأقران سواء في التدريب المباشر أو التعليم الإلكتروني.

يلخص الجــدول (٨-٥) العوامل التــي أدت إلى محدودية اســتخدام الشركات للتعليم الإلكتروني، إذ أفادت ثلث الشركات المشــاركة في المســح تقريباً بأن العوامل المؤثرة في عدم اســتخدام التعليم الإلكــتروني تمثلت في تكلفته الباهظة، وعــدم تحفيز الموظفين للتدريب إلكترونيــاً، وأن الإدارة لم تفضل المشــاركة في فكــرة التعليم الإلكــتروني[٥٤٨]، في حين أفادت ٢٥٪ من الشركات بأن اســتخدامها للتعليم الإلكتروني كان محدوداً بسبب عدم توفر شبكة الإنترانت الداخلية للموظفين، ولعدم توفر مؤشرات واضحة أيضاً لعائدات التعليم الإلكتروني على الاستثمار. وتناقش الفقرات التالية كيفية التغلب على هذه المشكلات.

تطوير تعليم إلكتروني فعال:

يقدم الجدول (٨-٦) معلومات إرشادية لتطوير تدريب إلكتروني فعال[٥٤٩]. إذ يمثل تحديد الاحتياجــات، والتصميم والطريقة، والتقييم ثلاثة قضايا مركزية ينبغي مناقشــتها للحصول على تعليم إلكتروني فعال، بما في ذلك التدريب المعتمد على الشبكة.

جدول (٨-٥) العوامل التي تحد من استخدام التعليم الإلكتروني

التكلفة:
• عدم توفر الحافز لدى الموظفين على التدريب إلكترونياً
• عدم رغبة الإدارة في المشاركة في التعليم الإلكتروني
• عدم توفر شبكة إنترانت داخلية للموظفين
• عدم توفر مؤشرات على عائدات التعلم الإلكتروني على الاستثمار
• عدم توفر المحتوى ذي الجودة العالية

المصدر:

M. Hequet، «The State of the E-Learning Market، « Training (September 2003): 24-29.

جدول (٨-٦) معلومات إرشادات لتطوير تعليم إلكتروني فعال

تحديد الاحتياجات	حدد الصلة بين التعليم الإلكتروني وحاجات العمل، ومن ثم ينبغي على الإدارة أن تشارك فيه. تأكد من وصول الموظفين إلى التكنولوجيا ودعمها. تشاور مع خبراء تكنولوجيا المعلومات بشأن متطلبات النظام. حدد حاجات التدريب (المعرفة، المهارات، القدرات، السلوكيات). قم بتدريب المتدربين على أساسيات الحاسب الآلي والإنترنت إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
التصميم/ الطريقة	أدمج مبادئ التدريب (الممارسة، التغذية الراجعة، المادة الهادفة، جذب المتدربين للمشاركة الفعالة، استخدام العديد من الحواس). صمم الدورة وفق السرعة المتاحة لنقل البيانات أو قم بزيادة تلك السرعة. مراعاة التدريب المدمج. استخدام الألعاب وأساليب المحاكاة، التي تكون جاذبة للمتدربين. نسق المواد بالشكل المناسب. قم بإتاحة الفرصة للمتدربين للتواصل والتعاون فيما بينهم وبين المدرب والخبراء والميسرين. اجعل البرنامج سهل التناول، وهنا ينبغي جعل الوحدات التقنية للتدريب قصيرة، وألا يتم تحميل المتدربين محتوى يفوق طاقتهم، وألا تكون صفحات الويب متداخلة. اجعل كل مقطع تدريبي مكتفياً ذاتياً. طور أسلوباً سلساً للانتقال بين أقسام التدريب. قم بتمكين المتدربين من التحكم في المحتوى من خلال إتاحة الفرصة أمامهم لتخطي أقسام أو وحدات تقنية بالإضافة إلى قدرتهم على عمل توقفات أثناء عرض المحتوى، وتحديد مواضع التوقفات ومراجعة ما تم رؤيته والعودة إلى حيث توقفوا. يحتاج المتدربون دائماً إلى معالجة التوقفات والمصادر التي تعمل على تشتيت تركيزهم. لابد أن تكون الصوتيات والفيديوهات ونظم التحريك مفيدة للمتدرب، وإلا ستكون مهدرة للوقت ولسرعة نقل البيانات. حدد مواصفات واضحة للمطور/المنتج عن تصميمات الحقيبة المطلوبة، وأكبر أحجام لملف، وأبعاد الصورة والنافذة، والتصفح، ورموز الشاشة. زود الكتاب ومصممي محتوى التدريب بتوجيهات واضحة عن أقصى عدد للكلمات في الشاشة، وعدد التمرينات التفاعلية التي تدرج في المحتوى، وأي من تلك التمرينات يكون الأنسب للمحتوى.
التقييم	اجعل المتدربين والمديرين مسؤولين عن إكمال الدورة والتدريب. قم بإجراء تقييم أثناء التدريب (اختبار تجريبي) قبل الاستخدام الشامل للتعليم الإلكتروني.

المصدر:

K. Dobbs، «What the Online World Needs New Quality، « Training (September 2000); 84 – 94; P. Galagan، «Getting Started with E-Learning، « Training and Development (May 2000): 62 – 64; Zilinski، «Can You Keep Learners Online، « Training (March 2000); 65 – 75: V. Beer، The Web Learning Field Book: Using the World Wide Web to Build Workplace Learning Environment (San Francisco Jossey-Bass، 2000: E. Zimmerman، «Better Training Is Just a Click Away، « Workplace (January 2001): 36 - 42; R Clark and R. Mayer، E-Learning and the Science of Instruction (San Francisco: John Wiley، 2003): E. Salas، R. DeRouin، and L. Littrell، «Research –Based Guidelines for Designing Distance Learning; What We Know So Far، « in The Brave New World of eHR. ed. H. Gueutal and D. Stone (San Francisco، Jossey-Bass، 2005): 104-37; S. Boehle، «Putting the Learning Back into E-Learning، « Training (January 2006): 29-35: A Rossett and L. Schafer، «What to Do about F-Dropouts، « T+D (June 2003): 40 -46: M. Morrison، «Leaner E-Learning، « Training (January 2008): 16 -18.

تحديد الاحتياجات:

ينبغي أن يشارك قسم تكنولوجيا المعلومات في تصميم أي برنامج معتمد على الإنترنت للتأكد من أن الإمكانات التكنولوجية لشبكة الشركة واضحة ومفهومة، وأيضاً للتأكد من استخدام المتدربين ووصولهم إلى أدوات التصفح والروابط اللازمة للاشتراك في التعليم الإلكتروني ومن ثم استخدام جميع الأدوات (كالبريد الإلكتروني وغرف الدردشة والروابط المدمجة) التي قد تصاحبها، وللحصول أيضاً على دعم فني وقت الحاجة. وربما تكون هناك حاجة إلى مدربين يشرحون للمتدربين عبر الإنترنت إمكانات نظام التعليم الإلكتروني وكيفية التصفح على شبكة الإنترنت. ولتسترجع معي ما ذكرناه في الفصل الثالث من أن تحديد الاحتياجات يحدد موارد الشركة اللازمة للتدريب والمهام المطلوب التدريب عليها، كما يحلل الموظفين لمعرفة من يحتاج منهم إلى تدريب. ولابد أن تشتمل عملية تحديد الاحتياجات الخاصة بالتدريب المعتمد على الشبكة أو على أي نوع آخر من أنواع التعليم الإلكتروني على التقييم التكنولوجي (كجزء من التحليل التنظيمي)، كما قد يتضمن تحديد الاحتياجات أيضاً ضمان دعم الإدارة للتعليم الإلكتروني.

فمثلاً قامت شركة جرانت ثورنتون (Grant Thornton)، وهي شركة دولية تعمل في مجال المحاسبة والضرائب والاستشارات التجارية بإنشاء جامعة جرانت ثورنتون (GTU)،

لتكــون مقراً ثابتاً يفي باحتياجات التدريب لجميــع موظفيها[٥٥]. وفي تلك الجامعة، يمكن للموظفين أن يســجلوا أســماءهم في أي دورة، ســواء كانت معتمدة على التدريس داخل القاعات الدراســية أم على التعليم الإلكتروني، ومن ثم يمكنهم الدخول على أكثر من ١٠٠٠ ساعة من دورات القاعات الافتراضية ومقاطع البث الإلكتروني المباشرة والتي تخضع للتوجيه الذاتي. ولضمان نجاح جامعــة جرانت ثورنتون، قامت الشركة بفحص احتياجات التدريب الخاصة بنشاطها وأفضل طرق لتقديم محتوى التدريب لكل موضوع (تحديد الاحتياجات). فتتشكل مسارات التدريب وفق متطلبات المهارات والقدرات وترتبط بالأداء الوظيفي، فإذا اســتلم الموظفون على ســبيل المثال تغذية راجعة حول أدائهم بحيث تفيد بضرورة تحسين مهارات العمل الجماعي لديهم، فإن المديرين يستطيعون بذلك أن يحددوا الدورة التدريبية المناسبة طبقاً للوظيفة والمهارات المطلوبة. وهنا نجد أن الجمع بين الدروس الذاتية التعلم والقاعات الدراسية الافتراضية المباشرة هو أفضل الأساليب التدريبية، إذ تقدم الدروس ذاتية التعلم المحتوى، في حين يســتخدم التدريب الافتراضي في دورات الأسئلة والأجوبة ودراسات الحالــة. كما يزود التدريب المباشر المتدربين بفرصــة التفاعل مع زملائهم وأيضاً مع خبراء الــدورة. وحتى يحصل رئيس التدريب على الدعم اللازم لجامعة جرانت ثورنتون، فقد قام بدعوة المديرين إلى المشــاركة في إطلاق مبادرة افتراضية عبر أجهزة الحاسب الآلي الشخصي لديهم. وقد شــملت تلك المبادرة الأهداف الإســتراتيجية، كما بينــت للمديرين آلية عمل التكنولوجيا، وسمحت لهم باختبار محتوى متنوع.

التصميم:

راجع عملية التدريب التي تناولناها بالمناقشــة في الفصل الرابع لتجد أنه من الضروري تصميــم التعليــم الإلكتروني بحيث يقلل من المحتوى أو الأنشــطة غــير المرتبطة بأهداف التدريب. فالمحتوى أو الأنشــطة الدخيلة قد تســتهلك موارد المعالجة المعرفية المحدودة لدى المتدربين، مما يؤدي إلى خفض معدل البرامج التدريبية. ويقدم الجدول (٨-٧) العديد من مبادئ التصميم المتنوعة التي ينبغي مراعاتها في تصميم التعليم الإلكتروني، حيث تعتمد مبادئ التصميم تلك على البحوث المتعلقة بالتدريب عبر الوســائط المتعددة – ويقصد به التدريب الذي يشتمل على كلمات (سواء كانت نصاً مطبوعاً أم مسموعاً) وصور (كالجداول البيانية، أو المخططات، أو الصور الفوتوغرافية، أو الرســوم المتحركة، أم الفيديوهات). كما يجــدر بك أن تتذكر أن مجرد وضع النص على شــبكة الإنترنــت لا يعني بالضرورة أن تلك

الطريقـة هـي طريقة فعالة للتدريب، وهنـا يظهر مفهوم التعديل الذي يشـير إلى تغيير البرنامج التدريبي الذي يقدمه أحد المدربين بشـكل مبـاشر وترجمته إلى صيغة إلكترونية بحيث يمكن بثه على شـبكة الإنترنت. والتعليـم الإلكتروني الذي لا ينطوي إلا على تعديل للبرنامـج التدريبـي غير الفعال لن يقدم إلا تدريباً غير فعال، ولسـوء الحظ تقوم كثير من الشركات بتعديل برنامج تدريبي سـيئ نظراً لتسرعها في السعي لتطوير التعليم الإلكتروني. إلا أن أفضـل أنواع التعليم الإلكتروني هي التي تسـتفيد من الإنترنـت مع الالتزام بمبادئ البيئة التعليمية الجيدة، وكما أن التعليم الإلكتروني الفعال يجني مزايا الطبيعة الديناميكية لشـبكة الإنترنت وقدرتها على استخدام كثير من السـمات التعليمية الإيجابية، بما في ذلك الارتباط بمواقع تدريبية أخرى ومحتويات من خلال اسـتخدم الارتباطات التشعبية، وتمكين المتدربين من استخدامها والسماح للمتدرب بالتعاون مع غيره من المتدربين.

جدول (٨-٧) مبادئ تصميم التعليم الإلكتروني

- يتضمن التعليم المواد النصية والإيضاحية ذات الصلة بالمحتوى.
- يتم تنسيق النصوص بجانب الوسائل الإيضاحية.
- يتم شـرح الوسائل الإيضاحية المعقدة من خلال السمعيات أو النصوص بدلاً من شرحها من خلال النصوص والسمعيات معاً والتي تشرح محتوى النصوص.
- يتم حذف الوسائل الإيضاحية والنصوص والصوتيات الدخيلة.
- يتم إشراك المتدربين اجتماعياً من خلال مدربين للغة التحاور.
- يتم شرح المفاهيم الأساسية قبل العملية أو المهمة المرتبطة بالمفاهيم.
- يتم تقديم المحتوى في شكل تسلسلات قصيرة يتحكم في إدارتها المتدربون.
- يتم تقديم أنشطة وتمرينات تحاكي سياق الوظيفة.
- يتم تقديم شروحات لاستجابات المتدربين للاختبارات والتمرينات.
- يتم توزيع التمرينات بين الوحدات التقنية بدلاً من وضعها في موضع واحد.

المصدر:

R. Clark and R. Mayer، «Learning by Doing: Evidence-Based Guidelines for Principled Learning Environments، « Performance Improvement47 (2008):5-13; R. Mayer، «Applying the Science of Learning: Evidence-Based Principles for the Design of Multimedia Instruction، « American Psychologist (November 2008): 760 -769; R. Clark and R. Mayer، E-Learning and the Science of Instruction، 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer، 2008).

يستخدم التعليم الإلكتروني الفعال الفيديوهات والصوتيات والنصوص وصور الجرافيك لجذب انتباه المتدربين، كما أنه يزود المتدربين بمحتوى هادف ذي صلة بأنشطة واقعية يتم ممارســتها على رأس العمل، وبأمثلة ذات صلة، وبالقدرة عــلى تطبيق المحتوى على قضايا العمل ومشــاكله. كما يتيح للمتدربين فرصاً للممارســة والحصــول على تغذية راجعة من خلال تطبيق المشكلات والتدريبات والواجبات والاختبارات.

ولضــمان عدم اختلاط المــواد أو إرباكها للمتدرب، فإنه ينبغــي ترتيب محتوى التعليم الإلكتروني بشكل مناسب[٥٥١]، كما ينبغي أن تنتظم المواد المستخدمة في التعليم الإلكتروني في شــكل وحدات معلوماتية صغيرة وهادفة. وينبغي أيضاً أن ترتبط كل وحدة بفكرة واحدة أو بمفهوم واحد، وأن تكون تلك الوحدات مرتبطة بشــكل يشــجع المتدرب على أن يشارك بفاعلية في عملية التدريب، وقد تتضمن تلك المشاركة الفعالة مطالبة المتدربين بالبحث عن مــوارد عبر الإنترنت، أو محاولة حل اختبــارات أو ألعاب عمل، أو تقديم خيارات للأحداث البديلــة، أو مقارنة معارفهم بمعرفة الخبير أو بنموذج التدريب. كما ينبغي إتاحة الدخول عــلى محتويــات كل وحدة من الوحدات التقنية التي تشــتمل على أهــداف وفيديوهات وتمرينات ممارسة وروابط للمواد التي تشرح محتوى الوحدة التقنية والاختبارات. وينبغي أيضاً أن ترتبط الوحدات التقنية بعضها مع بعض وفق ترتيب منطقي، بحيث ترتب بحسب أهميتها أو بحســب المحتوى الذي ينبغي التدريب عليه (المتطلبات الأساســية)، ويستطيع المتدربــون تجاوز مادتهم على دراية بهــا أو متفوقين فيها وذلك بعــد اختبار المحتوى، أو باستطاعتهم الرجوع للوحدات التقنية التي يحتاجون إلى ممارستها بصورة كبيرة.

أحد المزايا الرئيســة المحتملــة للتعلم الإلكتروني يتمثل في أنه لديــه القدرة على تمكين المتدربــين من التحكم في عملية التعلم، ويشــير مصطلح تحكم المتدرب إلى قدرة المتدربين على التدريب بنشــاط من خلال التعلم الذاتي والممارســات واستكشاف روابط لمواد أخرى، فضــلاً عن إجراء المحادثــات مع غيرهم من المتدربين والخــبراء. ويقصد بذلك، أن التعليم الإلكتروني يسمح بدمج الأنشــطة التي يقوم على إدارتها المدرب (كطرق العرض، والوسائل الإيضاحيــة، وعــروض الشرائح) أو المتدربون (كالمناقشــة، والأســئلة) أو أنشــطة التفاعل الجماعي (كمناقشة تطبيقات محتوى التدريب) في التدريب دون الحاجة لوجود المتدربين

أو المدرب شـخصياً في قاعة التدريب. وببسـاطة فإن تزويد المتـدرب بإمكانية التحكم في التدريب لا يضمن اسـتخدامه لكل الخصائص التي يقدمهـا التعليم الإلكتروني (كتمرينات الممارسـة على سبيل المثال)[٥٥٢]، ومن ثم ينبغي على الشركات أن تنقل درجة أهمية محتوى التدريب ومغزاه لمهام الموظفين كما ينبغي أن يكون الموظفون مسؤولين عن إتمام الدورات التدريبية.

يقـدم البحث توصيات عديدة لتعظيم فوائد التحكـم في إدارة التدريب[٥٥٣]، فلا ينبغي أن تسـمح البرامج التدريبية للمتدربين بالتحكم في حجم التغذية الراجعة التي يتسلمونها نظراً لأنهم قد يعتمدون بشـكل كبير للغاية عليها مـما يقلل من معدل احتفاظهم بالمادة التدريبية على المدى البعيد. وينبغي أيضاً أن يقدم البرنامج ممارسـة عملية لكل موضوع بصـورة متكررة على مدار البرنامج حتى لا ينسى المتدربون الموضوعات التي أتموها بالفعل، كـما ينبغي أن يقدم البرنامج ممارسـات عملية للمتدربين مسـتخدماً في ذلك العديد من الأمثلة المختلفة للمسـاعدة في نقل محتـوى التدريب (كالمهـارات، والمعارف) ليس فقط لجميـع المواقف التي قد يواجهها المتدربون في وظائفهم لكن للمواقف غير المتوقعة أيضاً. وينبغي هنا السماح للمتدربين بأن يتحكموا في ترتيب المحتوى التدريبي الذي يتلقونه، على ألا يكون في مقدورهم تجاوز الممارسة العملية.

إن التعليم الإلكتروني يذيب الفوارق بين العمل والتدريب ويجعلها غير واضحة، ولكن يبـدو من غير الواقعي أن نتوقع تحفيز المتدربين على إكمال التدريب المعتمد على شـبكة الإنترنـت أثنـاء أوقات الراحة خلال يـوم العمل العادي أو في أوقاتهم الشـخصية[٥٥٤]، ولذا تحتاج الشركات إلى التأكد من تخصيص وقت ومسـاحة كافية للموظفين لممارسـة التعليم الإلكـتروني[٥٥٥]، ويعني ذلـك أن الموظفين يحتاجون إلى تخصيص الوقـت والتحرر من مهام العمـل حتى يتمكنوا من إتمـام التعليم الإلكتروني. وكما هو الحال مـع البرامج التدريبية الأخرى، يحتاج المتدربون إلى فهم السـبب من ضرورة حضورهم دورات التعليم الإلكتروني والمزايا التي سيحصلون عليها ليتم تعزيز تحفيزهم للتدريب، ولتحقيق ذلك ينبغي توصيل رسـائل دقيقـة للموظفين عن محتوى التدريب وأنواع الأنشـطة التدريبيـة التي تقدم في دورات التعليـم الإلكـتروني[٥٥٦]. كما ينبغي على المديرين توفـير وقت للموظفين في جداول

أعمالهـم، كما ينبغي على الموظفـين أن يدرجوا بند «وقت التدريـب» في جداولهم وذلك لإكـمال التدريب وتجنب المقاطعـات التي قد تعيق عملية التدريب. لكن بعض الشركات تتخـلى عن توقعها المبـدئي بإمكانية إتمام التعليـم الإلكتروني على الحواسـب الآلية التي تخص الموظفين دون الحاجـة إلى اقتطاع جزء من وقت العمل وتخصيصه للتدريب، وبدلاً مـن ذلك، يقومـون بإعداد معامل التدريب الخاصة بالتعليـم الإلكتروني حتى يمكن إجراء التدريب بعيداً عن مشـتتات بيئة العمل. وهنا نتنـاول مصطلح «تجميع المعلومات»، أو اسـتخدام وحدات تدريبية تتراوح مدتها من ساعة إلى ساعتين، حيث يساعد ذلك المتدربين عـلى التدريـب والاحتفاظ بما يحصّلونـه بمعدل أكبر مما يحدث في نظـام التدريب داخل قاعات الدراسة والذي يمتد عادةً لنصف يوم أو ليوم كامل. كما يمكن أن يتم دمج التدريب بشـكل أكثر سـهولة في العمل اليومي المعتاد. ويمكن أيضاً للمتدربين تخصيص مدة تتراوح من ساعة إلى ساعتين من عملهم لحضور دورة تدريبية ثم يعودون لأداء مهامهم الوظيفية.

إن التقييم أثناء العمل لنماذج التعليم الإلكتروني الأولية من شـأنه أن يسهم في تحديد الطول والزمن المناسـبين للوحدات التقنية (تم مناقشـة التقييـمات أثناء العمل في الفصل السـادس). وينبغي إشراك المسـتخدمين النهائيـين (كالمديرين، والمتدربـين المحتملين) في التقييم الذي يجري أثناء العمل للتأكد من أن الموسيقا وأشكال الجرافيك والأيقونات ونظم التحريـك والفيديوهات وغيرها من الخصائص تسـهل عملية التدريب ولا تعيقها. ويكون المسـتخدمون النهائيـون في حاجة إلى اختبار المحتوى أو المتصفـح أو يدخلون على الموارد والروابط الخاصة بالمواقع الإلكترونية الأخرى إذا ما دعت الحاجة لذلك.

تكنولوجيا التعاون والاتصال:

لابد من أخذ تحديدات وتفضيلات التكنولوجيا في الاعتبار، إذ لابد من تصميم التدريب المعتمد على الحاسـب الآلي وفـق سرعة نقل البيانات المتاحة، وتشـير سرعة نقل البيانات إلى عـدد البيانات والمعلومات الرقمية (البايت) التي يمكن أن تنتقل بين الحواسـب الآلية في الثانيـة. ومن المعلوم أن تحميل صور الجرافيـك والصور الفوتوغرافية والصور المتحركة والفيديوهـات المدمجـة قد يكون بطيئاً، بل وقد يؤدي إلى إيقـاف الجهاز، ولذا ينبغي أن يتم تصميم دورات التعليم الإلكتروني بحسب سرعة نقل البيانات المتاحة على نظام الشركة.

ويمكن زيادة سرعة نقل البيانات من خلال رفع سرعة الاتصال بحواسب المستخدمين، أو شراء وتركيب خوادم أو محولات أكثر سرعة (وهي أجزاء صلبة يتم تركيبها للحاسب الآلي) على شبكة الشركة، أو تشجيع المتدربين على الاتصال بالشبكة عند انخفاض نسبة الدخول إليها[٥٥٧]. وقد لا تمثل سرعة نقل البيانات مشكلة في القريب العاجل لأن خوادم الحاسب الآلي ستكون قادرة على نقل المزيد من البيانات بسرعة أعلى، وسيكون للحواسب الشخصية سرعة أعلى في معالجة البيانات، كما سيكون للكابلات ولنظم الاتصالات اللاسلكية التي تنقل البيانات قدرات أعلى. وينبغي أيضاً محاولة دمج التعليم الإلكتروني في النشاط التفاعلي دون الحاجة إلى استخدام برامج إلكترونية ملحقة. وتشير البرامج الملحقة إلى البرامج الإضافية التي ينبغي تحميلها على الحاسب الآلي للتمكن من الاستماع للأصوات أو مشاهدة الفيديوهات. وقد تكون البرامج الملحقة باهظة الثمن لأنها قد تتطلب من الشركة دفع رسوم الترخيص. كما قد تؤثر البرامج الملحقة في كيفية معالجة الحاسب الآلي لمهام العمل، فإذا ما واجه المتدربون مشاكل تكنولوجية متكررة (مثل البطء المتكرر أثناء التحميل، أو أعطال الشبكة، أو صعوبات في البرامج الملحقة)، فقد يكون من المحتمل نفاد صبرهم وامتعاضهم عن المشاركة في التعليم الإلكتروني.

أكد الفصل الرابع أن التدريب دائماً ما يحدث نتيجة للتفاعل أو المشاركة بين الموظفين، فيتدرب الموظفون من خلال الاتصال غير الرسمي وغير المنظم مع الخبراء والأقران. وقد ينطوي التعاون أيضاً على تبادل المعلومات بين اثنين أو أكثر من المتدربين وبين المدرب وغيره من الخبراء. ويوضح الشكل (٨-٨) بعض أشهر طرق تعاون المتدربين في التعليم الإلكتروني، فنظام التدريب الدولي الخاص بشركة بيرلتز إنترناشونال (Berlitz International) يستخدم تكنولوجيا الاتصال لتعزيز ودعم تدريب الموظفين[٥٥٨]، فعندما يحضر معلمو اللغة دورة تدريبية فإنه ينبغي عليهم الدخول إلى لوحة إعلانات إلكترونية ليجيبوا عن ثلاثة أسئلة ويضعوا ثلاثة أسئلة جديدة. وتستخدم بيرلتز تكنولوجيا الاتصالات لتقوية الاتصال، وتشجيع مشاركة المعرفة، وإيجاد شعور بالتواجد في مجتمعات إلكترونية. كما أن لموظفي الشركة أفكارهم التي يشاركون بها عبر غرف الدردشة الإلكترونية، كما يشتركون أيضاً في مناقشات تشعبية أو لوحات إعلانات إلكترونية، مما يتيح الفرصة لطلاب التعليم الإلكتروني لمقابلة أقرانهم عبر الإنترنت ومناقشة الواجبات

معهم وطرح أسـئلة على المدربين أو المشـاركة في اجتماعات الطاولة المستديرة الافتراضية، كما يمكن للموظفين المشـاركة بأفكارهم وخبراتهم - باعتبارها إحدى الطرق الهامة للتعلم من الآخرين.

أما الارتباطات التشـعبية فتشـير إلى الروابط التي تتيح للمتـدرب إمكانية الدخول إلى مواقـع إلكترونية أخـرى تتضمن مواد مطبوعـة بالإضافة إلى روابـط للتواصل مع الخبراء والمدربـين وغيرهم من المتدربين. فمثـلاً نجد أن الصفحة الرئيسـة الخاصة بموارد التعلم لشركـة أوينـز كورننج (Owens Corning) تضم ارتباطات تشـعبية لـكل الصيغ المتاحة لمعلومـات التدريب، متضمناً ذلك الأسـطوانات المدمجة، وبرامـج التدريب المعتمدة على شبكة الإنترنت وبرامج التدريب التي يلقيها المدرب. ويدعم الموقع التسجيل الإلكتروني في الدورة، كما يتيح إمكانية إرسـال الاختبارات للمتدربين، وتقييم إجاباتهم، واسـتخدامها في تسجيل المتدربين في الدورات التي تناسبهم[٥٥٩].

جدول (٨-٨) طرق شائعة للتعاون في التعليم الإلكتروني

غرف الدردشة	يتواصل المتدربون في الوقت نفسـه بعضهم مع بعـض من خلال النصوص أو البرامج السمعية
لوحات الرسائل	يتواصل المتدربون في أوقات مختلفة من خلال كتابة التعليقات التي تبقى على اللوحة للقراءة والرد عليها.
مناقشة متشعبة	يتواصل المتدربون من خلال لوحة رسائل تظهر فيها التعليقات المترابطة بعضها مع بعض، وتتم المناقشة مع مرور الوقت.
المـؤتـمـرات الإلكترونية	يتواصل فيها المتدربون مع وسـيط، ويمكنهم سـماع التعليقات وإرسال رسائل وعرض مشاركات توضيحية والتصويت والعمل معاً في مشروع معين.
البريد الإلكتروني	يتواصل به المتدربون في أوقات مختلفة، ويتم إدارة وسـائل الاتصال واستلامها في موقع البريد الإلكتروني الخاص بكل متدرب.
القوائم البريدية	في تلك الرسـائل الجماعية، يعلق المتدربون على موضوع معين، ويتم إرسـال التعليقات لكل شخص موجود في القائمة البريدية.

المدونات	هــذه التدوينــات الشــبيهة بالصحف يتــم رفعها علــى صفحــات المتدربين الإلكترونية للمشاهدة العامة. وبشــكل نموذجي يكون لتلك المدونات روابط متصلة بمواقع إلكترونية أخرى، بجانب تعليقات المتدرب وأفكاره الشخصية.
مواقع الويكي	تلك صفحــات إلكترونية يتم تصميمها لتمكيــن المتدربين المتصفحين لها من تعديل محتوياتها.
التواصل الاجتماعي	يتمكن المتدربون من مشــاركة المعلومات من خلال اتصالاتهم مع غيرهم من المتدربين، والمدربين، والأصدقاء، وأفراد الأســرة من خلال مجتمعات إلكترونية وخدمات رســائل مثل ماي سبيس (MySpace)، فيسبوك (Facebook)، وتويتر (Twitter).

المصدر:

R. Clark and R. Mayer، E-Learning and the Science of Instruction (San Francisco: John Wiley، 2003); J. Cone and D. Robinson، «The Power of E-Performance، « T+D (August 2001): 32 – 41: «Learning Circuits: Lexicon update، « T+D (October 2008)، 18-20; www. twitter. com.

تشــير البحوث إلى أن سبب فشــل بعض الموظفين في إتمام التعليم الإلكتروني وتفضيلهم للتدريــب المبــاشر بإدارة أحد المدربين يرجــع إلى رغبتهم في التدريــب والتواصل أيضاً مع أقرانهم[٥٦٠]. غير أن التعليم الإلكتروني الفعال يربط بين المتدربين ويسهل التفاعل والمشاركة من خلال اســتخدام غرف الدردشــة، والبريد الإلكــتروني، ولوحات الإعلانــات الإلكترونية، ومجموعــات المناقشــة. وتتمثل إحدى طرق التفاعل والمشــاركة بــين المتدربين في تحفيز المتدربين على المشــاركة في مشروعات تعاونية إلكترونية تتيح لهم التفاعل والمشاركة حيث يســتطيعون من خــلال تلك الطريقة الحصول عــلى التدريب وأيضاً التوجيــه من الخبراء. كذلك فإنه ينبغي أن يوفر التعليم الإلكتروني وســيلة اتصال إلكتروني بين المتدربين والمدرب بحيث يســتطيع المدرب من خلالها الإجابة عن الأسئلة وتوفير موارد تدريبية إضافية وحث المتدربين على مناقشة موضوعات مهمة مثل التطبيقات المحتملة لمحتوى التعليم الإلكتروني ومشكلاته الشائعة.

وبالنظر لمتطلبات العمل التي يواجهها الموظفون، نجد أن المتدربين يحتاجون إلى حوافز لإكــمال التعليم الإلكتروني، حيث تقوم بعض الشركات برصد مكافآت نقدية وســلع أخرى

للموظفـين الذين ينجحون في اجتيـاز اختبارات القدرات الإلكترونيـة التي تثبت إكمالهم وتدريبهم على محتوى الدورة التدريبية الإلكترونية، في حين توجد شركات أخرى تسـتخدم برامـج الاعتماد للتأكـد من إتمام الدورات الإلكترونية. فعلى سـبيل المثـال يلتزم متدربو المبيعات لدى شركة سـيمبول تكنولوجيز (Symbol Technologies) التي تعمل في مجال الحواسـب الآلية والماسـحات الضوئية المحمولة للرموز المشـفرة (الباركود) بإتمام دورات إلكترونيـة حتى يتـم اعتمادهم كموظفي مبيعـات[٥٦١]، وفي حالة عـدم إكمالهم التدريب فلـن يكون بإمكان موظفي المبيعات الحصول على المزيـد من البرامج التدريبية الضرورية لنجاحهـم كموظفي مبيعات. أما شركة أفينتـس فارما أيه جي (Aventis Pharma AG)، وهي شركة مسـتحضرات دوائية، فقد ألغت خيارات التدريب الأخرى مثل التدريب الذي يتم في القاعات الدراسـية، ومن ثم إذا رغب الموظفون في التدريب، فإن التعليم الإلكتروني هو الخيار الوحيد أمامهم.

يشـير مصطلح بوابات التعليـم الإلكترونية إلى المواقـع الإلكترونيـة أو مراكز التعليم الإلكـتروني التـي تتيح من خـلال صفقات التجـارة الإلكترونيـة الحصول عـلى الدورات والخدمـات التدريبيـة ومجتمعات التعليم الإلكتروني من مصادر متعـددة[٥٦٢]. ولا تكتفي بوابات التعليم الإلكترونية بعرض منفذ شـامل للتسـوق يقدم مجموعة متنوعة من برامج التدريب من مختلف وكلاء البيع، بل تتيح أيضاً الاتصال بقاعات دراسية إلكترونية. كما أن بوابات التعليم الإلكتروني قد توفر أيضاً خدمات تتعلق بطرق تتبع تسجيل الموظفين وتتبع مسـتوى التقدم في برامج التدريب، وكان الهدف من إنشـاء هـذه البوابات في البداية هو تمكين المشتري (سـواء موظف أو «عميل» آخر) من شراء برامج التدريب باستخدام بطاقة الائتـمان. وهنـاك بالطبع تفاوت بين خصائص بوابات التعليـم الإلكترونية المختلفة[٥٦٣]، إذ يسـمح بعضها للمسـتخدمين بدفع مصروفات الدورات الإلكترونية وتسجيل أنفسهم فيها وحضورهـا، والبعض الآخر يتيح فقط إمكانية الوصول إلى برامج التدريب التي تقدم داخل القاعـات الدراسـية في الكليات أو الجامعـات. وإلى جانب التدريب توفـر بعض المواقع الإلكترونية موجهين يقومون بتدريب الطلاب بالإضافة إلى عقد مناقشـات جماعية يتمكن فيهـا الطلاب من التواصل بعضهـم مع بعض. فشركة دبليو آر جرايـس (W. R. Grace) على سـبيل المثال، وهي شركة كيماويات متخصصة، تستخدم مركز التعليم الإلكتروني لديها

في دعـم تطوير الموظفين وربط التدريب بالأداء وإدارة المواهب فضلاً عن تحسـين سـبل التواصل[٥٦٤]. ويتم تنظيم مركز التدريب لخدمة مجموعة من القدرات الأساسية التي تحدد المعارف والمهـارات والقدرات المتوقع من جميع الموظفـين تحقيقها، كما يتوفر للموظفين خيارات للبحث بحيث يسـتطيع الطلاب من خلالها استكشـاف المـوارد المتوفرة لموضوع معـين ومن ثم الدخول عليها. كما يقدم مركز التدريـب دورات تدريبية وقراءات مختارة ومكتبـة للإعارة والتأجير (تقدم شرائط فيديو وأسـطوانات مدمجـة للتعلم الذاتي) ودليلاً للإسـتراتيجية (يقدم أفكاراً سريعة ومهام تدريبية لتطوير القدرات). ويقوم مركز التدريب كل ستة أسابيع بإرسال نشرة إخبارية إلكترونية لكل موظف على حاسوبه الخاص. وبفضل تلك النشرات الإخبارية يظل الموظفون على اطلاع دائم بأحدث العروض التي يقدمها مركز التدريب وبكيفية اسـتفادة المتدربين من المركز بفاعلية، كذلك يتم تشـجيع المتدربين على اسـتخدام المركز والاستفادة منه، وفي هذا السياق قامت شركة فورد موتور (Ford Motor) بتطويـر شـبكة تدريب فورد (FLN)، التي تشـمل ٤٨٠٠٠ عنصر مـن عناصر المعلومات حيث تمتد مدة العنصر الواحد عشرين دقيقة وذلك باستخدام وسائط مختلفة[٥٦٥]، ولشبكة تدريب فورد (FLN) أكثر من ٤٠٠,٠٠٠ برنامج تدريبي تشتمل على ١٥٠٠ دورة إلكترونية، و٨٠٠ دورة داخل القاعات الدراسـية، و١٩٠٠ كتاب إلكتروني، إضافة إلى العديد من الموارد الداخلية والتـي تضم مواقع إلكترونية ومجلات ودوريات ذات صلة بهذا المجال. وتحدث عملية التدريب عندما يحتاج إليها الموظف أو عند حاجته لتنشـيط ذاكرته حيث تتاح له في الوقت الذي يناسـبه. وتقوم فورد بإضافة أداة مسـوح ذاتية تهدف لتتبع وقياس قيمة التدريب الذي تم تلقيه للوقوف على كيفية اسـتخدام التدريب وتطبيقه على رأس العمل. كما تأمل فورد أن يتمكن المبتدئون من الوصول من خلال الشـبكة إلى المعلومات الخاصة بالموظفين الخبراء. فيمكن على سبيل المثال إتاحة معارف الخبراء ومهاراتهم في مجال نظم الكبح في جميع أقسـام الشركة، حيث تهدف الشركة لامتـلاك أفكار الخبراء الذين يعملون لديها عبر تسـجيلها بالفيديو وغير ذلك من الوسـائط، كما تأمل أن تجعل البحث عن تلك المعلومات متاحاً للموظفين عن طريق شبكة التدريب الخاصة بها.

التدريب المختلط:

تتبنــى شركات كثيرة نهــج التدريب المختلط نظــراً لقيود التعليم الإلكــتروني المرتبطة بالتكنولوجيــا (مثل، السرعة غير الكافية لنقل البيانــات، وعدم توفر وصلات عالية السرعة بالشبكة)، وتفضيل المتدربين للتواصل المباشر مع المدربين ومع غيرهم من المتدربين، وعدم قــدرة الموظفين على توفير وقــت خارج جداول أعمالهم وأثناء عملهــم اليومي ليخصصوه للتدريب عبر الحواســب الشــخصية الخاصة بهم. ويجمع التدريــب المختلط بين التعليم الإلكتروني والتدريب المباشر وطرق أخرى لتوزيع محتوى التعليم والتدريب. كما أن دورات التدريــب المختلط تزود المتدربــين بالخصائص الإيجابية التي يتميز بهــا كل من التدريب المبــاشر والتدريــب المعتمد على التكنولوجيا (مثــل التعليم الإلكــتروني، التعليم عن بعد، تقنيات الهاتف المحمول مثل أجهزة الآيبود والمســاعدات الرقمية الشخصية) بجانب تقليل الخصائص السلبية لكل منها[٥٦٦].

ومقارنــة بالتدريب المقــدم داخل القاعات الدراســية، فــإن التدريــب المختلط يتيح للمتدربين المزيد من التحكم في إدارة التدريب، كما يسمح بالتوجيه الذاتي ويجعل المتدربين مسؤولين عن تدريب أنفسهم- حيث تتوافق جميع تلك العوامل مع توصيات نظرية تعليم الكبــار[٥٦٧]. ومقارنة بالتعليم الإلكتروني الخالــص، فإن التدريب المختلط يتيح قدراً أكبر من التفاعــل الاجتماعي المباشر ويضمن تقديم جزء عــلى الأقل من التدريب في بيئة مخصصة له. كما يستخدم التدريب المختلط القاعات الدراسية للسماح للمتدربين بالتدريب المشترك وبمناقشة ومشاركة رؤاهم مع أقرانهم، ويساعدهم ذلك على بث الحياة في التدريب وجعله ذا مغــزى. علاوة على ذلك فإن التغذية الراجعة المبــاشرة التي يقدمها الأقران لها أثر أكبر مقارنــة بتلك المقدمة إلكترونياً[٥٦٨]، وقد وُجد أن التدريب المختلط أكثر فاعلية من التدريب المبــاشر نظراً لتحفيز المتدربين على التدريب ولتقديم معرفة تصريحية أو معلومات تتعلق بأفكار أو موضوعات بعينها[٥٦٩]. ويبدو أن التدريب المختلط يســتفيد من خصائص التعليم الإيجابي المتأصلة في كل من التدريب المباشر والتدريب المعتمد على الشــبكة، بالإضافة إلى ذلــك يتفاعل المتدربون بمتعة واستحســان نحو التدريب المقدم داخل القاعات الدراســية أكــثر من التدريــب المختلط. وربما الســبب في ذلك هــو أن متطلبــات دورات التدريب

المختلط أكثر من غيرها، حيث تتطلب التزاماً بتخصيص وقت أطول نظراً لاستخدام منهجين للتدريب. وأوضحت البحوث أن أهم القضايا والمشكلات الخاصة بالتدريب المختلط تتمثل في التكنولوجيا السريعة التغير، والدعم الإداري غير الكافي للتدريب المختلط، وعدم فهم حقيقته وكيفية تنفيذه[٥٧٠].

وهنا نجد أن شركة سيسكو سيستيمز (Cisco Systems) تقدم برنامج مانيجمنت ١٠١ (Management 101) وهو برنامج تأسيسي لتطوير الإدارة[٥٧١]. وقد اعتادت الشركة تقديم سبعة دورات منفصلة لمديريها، حيث يقوم البرنامج الحالي بدمج منهج تطوير الإدارة. فيتم في المرحلة الأولى تناول موضوع مختلف يحتاج المديرون إلى معرفته كل أسبوع عبر الإنترنت، وذلك خلال الأسابيع التسعة الأولى. ويتضمن التعليم الإلكتروني إجراء اختبارات للتأكد من اكتساب المديرين للمعارف المطلوبة، بالإضافة إلى تدريبهم على استخدام الوسائط المتعددة، ودراسات الحالة، وعقد مناقشات إلكترونية ميسرة بشكل أسبوعي. وفي المرحلة الثانية، يحضر المديرون برنامجاً مدته أربعة أيام يجتمعون فيه داخل قاعة دراسية لمناقشة ما تدربوا عليه إلكترونياً وللإضافة عليه. أما المرحلة الثالثة فتتضمن تدريب كل مدير بجانب مديره أو مديرته المباشرة، وفي ختام البرنامج يتسلم كل مدير تقييم أداء متعدد (وهو ما يعرف بتقييم الـ ٣٦٠ درجة). ويستخدم هذا التقييم لإعداد خطة التطوير الخاصة بكل مدير. وفي هذا السياق تقوم شركة جلبان بيلدينج (Gilbane Building) بتقديم دورة في إدارة التغيير تتضمن قاعة تدريب مباشر مدته ثماني ساعات مرتبط ببرنامج إلكتروني أساسي مدته ساعتان هدفه عرض مبادئ إدارة التغيير. وتتيح قاعة التدريب المباشر للمتدربين إمكانية تطبيق مبادئ إدارة التغيير على السيناريوهات المحتملة للمشروع، كما تتضمن أيضاً شركة جلبان بنظام لدعم الأداء بحيث يمكن للمتدربين الرجوع إليه عند عودتهم لوظائفهم.

لقد وجدت شركة إكسبريس بيرسونيل سيرفيسيس (Express Personnel Services)، وهي شركة توظيف، أنه بمقدور المديرين الاستفادة من المادة التعليمية الإلكترونية في التدرب على مبادئ التعيين لكنهم يحتاجون في نفس الوقت إلى تدريب داخل القاعات الدراسية للتدريب على كيفية تطبيق تلك المهارات عملياً[٥٧٢]. وعند حضور المديرين دورات

في أحـد مراكز التدريب التابعـة للشركة فإنهم يتعلمون من غيرهـم ممن يقومون بنفس الوظيفة في مكان مختلف، وقد حاولت الشركة أن تستخدم المنتديات الإلكترونية في تعزيز المشاركة في المناقشات التي تدور بين المديرين من أماكن مختلفة، لكنها وجدت أنهم كانوا منشـغلين للغاية عن المشـاركة. أما شركة آي بي إم (IBM) فتستخدم نهجاً تعليمياً رباعي المسـتويات يتضمن التعليم الإلكتروني في المستويين الأولين والتدريب المختلط في المستوى الثالـث، والتدريب داخل القاعات الدراسـية في المسـتوى الرابع[٥٧٣]. ففي المسـتوى الأول يتم تزويد المتدربين بالمعارف أو المعلومات (وهوما تسـميه آي بي إم نقل المعلومات)، أما المسـتوى الثاني فيتضمن إجراء اختبار إلكتروني على المفاهيم التي تم تعلمها في المسـتوى الأول، أما في المسـتوى الثالـث والذي يطلق عليه التعليم التعاوني فيتم اسـتخدام كل من التعليـم الإلكـتروني والتدريب داخل القاعات الدراسـية لإيجاد بيئة داعمـة للتعاون بين الأقران وبين المتدربين والخبراء. أما المستوى الرابع فيتضمن ورشات عمل مباشرة ودراسات حالة ومناقشـات لحل المشـكلات بحيث يتم من خلالها صقل المهارات التي تم تعلمها في المراحل الأولى من خلال التطبيق والتفاعل مع غيرهم من المتدربين.

أساليب المحاكاة:

تم تقديم أساليب المحاكاة في الفصل السابع على أنها طريقة تدريبية تقليدية، أما هذا الفصل فيناقش كيف استطاع التطور الذي شهدته البرامج الإلكترونية وتكنولوجيا الحاسب الآلي أن تطور من عملية التدريب ونقل المحتوى التدريبي الذي قد ينتج عن استخدام تلك الأجهزة. يبين الجدول (٨-٩) أربعة أنواع مختلفة من أسـاليب المحاكاة. فقد اسـتخدمت شركـة روجرز وايرليـس كومينيكيشـنز (Rogers Wireless Communications)، وهي شركة تعمل في مجال الهواتف المحمولة، أسـلوب المحاكاة المعتمد على القصص المتشـعبة في تدريـب الموظفين على مهارات البيـع والتعريف بالمنتج[٥٧٤]، فقد قدم أسـلوب المحاكاة الإلكتروني للعب الأدوار مجموعة متنوعة من العملاء كاسـتخدامه لحالة الأم المشـغولة أو مؤدي موسيقا الروك، ليضع كل منها تحدياً مختلفاً أمام خدمة العملاء.

جدول (٨-٩) أنواع المحاكاة

نوع المحاكاة	الوصف
القصة المتشعبة	يُقدم للمتدربين موقف معين ويطلب منهم اتخاذ خيار أو قرار معين. ويحسب معدل التقدم الذي يحرزه المتدربون من خلال المحاكاة بحسب القرارات التي يتخذونها.
جداول ممتدة تفاعلية	وفيها يقدم للمتدربين مجموعة من جداول العمل (تكون في العادة خاصة بالشئون المالية) ويطلب من الطلاب اتخاذ قرارات تؤثر بدورها على العمل. ثم يتم إدخال القرارات على جداول ممتدة توضح كيفية تأثير تلك القرارات على العمل.
محاكاة معتمدة على الألعاب	وفيها يلعب المتدربون لعبة فيديو على الحاسب الآلي.
معمل افتراضي	وفيه يتفاعل المتدربون مع وظيفة يتم تمثيلها من خلال الحاسب وتكون هي الوظيفة نفسها التي يتدربون عليها.

المصدر:

C. Cornell، «Better Than the Real Thing، « Human Resource Executive (August 2005): 34-37; S. Boehie، «Simulations: The Next Generation of E-Learning، « Training (January 2005); 22-31.

كان لأسلوب المحاكاة دور في تحسين مستوى التقييمات التي يقدمها المتسوقون السريون في متاجر روجرز للتجزئة، أما شركة بيتني باويز (Bitney Bowes) وهي شركة خدمات وتجهيزات بريدية فهي تستخدم برنامج الجداول الممتدة التفاعلية لمحاكاة خطوط إنتاج الشركة، بالإضافة إلى محاكاة عملياتها الأساسية وثقافة العمل بها. حيث يتم تزويد الفرق التنفيذية بمجموعة من العوائد الشهرية وأهداف الإنتاج ويطلب منها اتخاذ سلسلة من القرارات مثل عدد مندوبي المبيعات اللازم تعيينهم والوقت الذي ينبغي استثماره في إيجاد عملاء جدد. حيث تدرج هذه القرارات في الجداول الممتدة، كما يتم تزويدها أيضاً بالنتائج المالية الطويلة المدى والقصيرة المدى، ومن ثم فالمحاكاة ساعدت التنفيذيين على تطوير أفكار إبداعية لتحويل نتائج منظومة المبيعات إلى محصلة نهائية إيجابية.

وفي شركة نت أب (NetApp Inc. ،)، شـارك ٢٥ مديراً في لعبة يقومون فيها بدور كبار المديرين التنفيذيين في شركة تخيلية تم تصميمها بطريقة تحاكي الشركة التي يعملون بها[٥٧٥]، وعمل المديرون في فرق مكونة من خمسة أعضاء وتنافسوا في تحقيق أعلى المبيعات وأعلى الأرباح التشـغيلية، وبالطبع واجهتم تحديات مثل الموازنة بين الاستثمارات الطويلة المدى والنتائـج القصيرة المدى. واسـتلم المديرون معلومات تضمنت تحليلات السـوق بناء على بيانـات حقيقية زودتهم بها شركة نت أب كما تضمنت قائمة بالمبادرات الإسـتراتيجية مثل مبادرة تطوير مسـتوى تعيين خريجي الكليات، ولم تجد الفرق إلا أن تختار إسـتراتيجيات وتقوم بتخصيص موظفين وأموال. وتم عرض سـيناريوهات معينة عليهم مثل طلب عميل مهـم إضافة خصائـص المنتج حيث تعين عليهم عند الاسـتجابة لذلك العميـل أن يقرروا إضافة تلك الخصائص (والتي تضمنت تحديد تكاليف المنتج) أو رفض القيام بذلك ومن ثم المخاطرة بإغضاب عميل مهم. وقد رأت الفرق بالفعل عواقب قراراتهم، فعلى سبيل المثال رفضت إحدى الفرق إضافة خصائص المنتج، ونتج عن ذلك انخفاض مسـتوى رضا العملاء، ومـن ثم الحصة السـوقية لهذا المنتج، وفي نهاية المحاكاة تمت مناقشـة المبيعات وإجمالي الأرباح لكل فريق بالإضافة إلى مناقشة آثار إستراتيجياتهم.

أمـا شركة ميلر بريوينـج (Miller Brewing) فتقوم باختبار لعبة فيديو قصيرة بعنوان «تيبـس أون تـاب» (Tips on Tap) للمسـاعدة في تدريب الموظفين عـلى كيفية تقديم المشروبـات الجيدة، وطلب كروت التعريف الخاصة بالعملاء، وتقديم خدمة جيدة بهدف زيـادة البقشـيش[٥٧٦]. وتتضمن لعبة تيبس أون تاب أسـاليب المحاكاة مثل نظام سـكور يـور بور (Score Your Pour)، الذي يدرب الموظفـين على كيفية صب المشروب وتحديد الزاوية والارتفاع المناسـبين. ويقوم المتدربون بتحريك الكأس باستخدام فأرة الحاسب الآلي ويقيسـون المسـافة وزاوية الكأس، ويتم تقديم التغذية الراجعة للمتدربين بعد كل دورة. ويتزايد اسـتعمال ألعاب الفيديو القصيرة لعدد من الأسباب. ففي شركة ميلر تقوم اللعبة الإلكترونيـة بدور أهم من التدريـب داخل القاعات الدراسـية العادية وهي عرض صورة مطابقة لكيفية صب المشروب بشـكل صحيح. كما أنها أكـثر ملاءمة ويمكن الوصول إليها فيـما يخص ممارسـة المتدربين كما أنه لا يتم في ذلك اسـتخدام المـادة الحقيقية، ومن ثم فليس هناك ثمة نفايات وتعد التكاليف منخفضة. وتعد أيضاً ألعاب الفيديو القصير سهلة

الاستخدام، وتُدخل المتدرب في جو الموسيقا والجرافيك، كما أنها لا تتطلب سوى ٢٠ دقيقة من المشــاركة الطلابية، ومن ثم فإن تكاليف تطويرها منخفضة. وقد تكون ألعاب الفيديو القصيرة هي الأنســب للمهــارات التعليمية التي يمكن التدريب عليهــا وتعلمها من خلال التكرار مثل صب المشروب أو القيام بإجراءات طارئة.

ونذكر هنا شركة تايلينول (Tylenol) التي اســتخدمت قبل إطلاق منتجها الجديد رابيد ريلييــس جيلكابــس (Rapid Release Gelcaps) لعبة حملت اســم «ذا نيد فور ســبيد تريفيــا» (The Need for Speed Trivia) لمســاعدة موظفي المبيعات في تحصيل المعرفة الخاصة بالمنتج[٥٧٧]، وتم نســخ اللعبة على أسطوانة مدمجة وطرحها لموظفي المبيعات حتى يلعبوها إما بأنفســهم أو إلكترونياً مع أقرانهم، واســتخدمت اللعبــة جهازاً لقياس الوقت المستهلك ونظام رصد النقاط. وقد تسابق موظفو المبيعات الذين لعب بعضهم ضد بعض لمعرفة من يســتطيع الإجابة عن معظم الأســئلة في وقت وجيز. وتم تثبيت نظام لحساب النقاط المرتفعة حتى يتمكن كل من لعب اللعبة من معرفة من حصل على النقاط الأعلى، وقد تم تصميم أسئلة عن المنتج لتعزيز المعلومات التي حصل عليها مندوبو المبيعات حول حبوب الدواء الجديدة أثناء الاجتماع العام لمندوبي المبيعات. وتشــير النتائج إلى أن اللعبة كانت أداة تدريبية فعالة، فقد لعب كل موظف ٤٧ لعبة في المتوســط وتفاعل مع البرنامج لمــدة ٧١ دقيقة. وتشــير التغذية الراجعة المقدمة من مندوبي المبيعات إلى أنهم اكتســبوا معرفة عن المنتج واستمتعوا باللعبة.

يشــير مصطلح أفاتارز (Avatars) إلى الصور الرمزية الحاســوبية التي تحاكي أشــخاصاً يعملون مدربين تخيليين، وزملاء عمل وعملاء في إطار المحاكاة[٥٧٨]، ويستطيع المتدربون عادةً رؤية تلك الصور الحاسوبية التي تظهر أثناء الدورة التدريبية. ففي مؤسسة سي دي دبليو (CDW) على ســبيل المثال، التي تعمل في مجال الخدمــات والمنتجات التكنولوجية تقوم دورة تدريب مندوبي المبيعات بتوجيه المتدربين أثناء إجرائهم لمقابلات صورية مع العملاء. فيقــوم الأفاتار بشرح موقف العميــل ويقوم المتدرب أثناء ذلك بالاســتماع للعميل خلال حديثــه مع الأفاتار من خــلال محاكاة لمحادثة هاتفية. ولابد أن يفهم المتدربون أســلوب العميل وذلك بمساعدة الأفاتار حتى يمكنهم تحديد ما يجري في عملية البيع، وهناك سلسلة

فنادق لويس (Lowes) التي تستخدم برنامج «القائد الافتراضي» فيريتشوال ليدر (Virtual Leader)، وهو برنامج يساعد المشاركين على التدرب على كيفية تحقيق التميز والفاعلية في الاجتماعات (مثلاً، كيفية بناء التحالفات، كيفية اعتماد أجندة الاجتماع). وبينما يحضر المتدربون الاجتماعات الصورية، يتم رصد كل ما يقولونه (أو ما لا يقولونه) في شكل نقاط ترتبط بمدى تأثيرهم في الاجتماع.

وكما ترى من هذه الأمثلة، فقد تكون أساليب المحاكاة فعالة لعدد من الأسباب[٥٧٩] : أولاً، يمكن أن يستخدمها المتدربون على الحواسب الآلية الخاصة بهم، وبذلك لا يكونون في حاجة إلى السفر إلى موقع مركزي للتدريب. ثانياً، تعد أساليب المحاكاة مفيدة فهي تعمل على مشاركة المتدربين في التدريب، إلى جانب مشاركتهم فيها بوجدانهم (إذ إنها ربما تكون ممتعة!)، ويزيد هذا من رغبة المتدربين في الممارسة وتشجع على حفظ المحتوى وتحسين مهاراتهم. ثالثاً، تقدم أساليب المحاكاة رسالة ثابتة عما ينبغي تعلمه، كما يتاح للمتدربين أن يعملوا وفق معدلاتهم الشخصية. كما تدمج أساليب المحاكاة، مقارنة بالتدريب الذي يتم داخل القاعات الدراسية، مزيداً من المواقف والمشكلات التي قد يواجهها المتدرب. رابعاً، يمكن لأساليب المحاكاة أن تضع الموظفين في مواقف قد تكون خطيرة في العالم الحقيقي. خامساً، ثبت أن أساليب المحاكاة لها نتائج إيجابية ومثمرة مثل أوقات تدريب أقصر وعائد أعلى على الاستثمار.

على الرغم من ذلك، هناك بعض المساوئ التي تعتري أساليب المحاكاة، فاستخدام طرق المحاكاة مرتبط بتكاليف تطويرها، إذ إن المحاكاة المعدة لغرض معين قد تكلف من ٢٠٠,٠٠٠ دولار إلى ٣٠٠,٠٠٠ دولار، في حين تكلف المحاكاة التي يتم شراؤها من مورد بدون تهيئة من ١٠٠ إلى ٢٠٠ دولار لكل متدرب[٥٨٠]. ومع ذلك، فعلى الرغم من كونها طريقة تدريبية معروفة بارتفاع تكلفتها، إلا أن تكاليف تطويرها آخذة في الانخفاض، وهذا ما يجعلها طريقة تدريبية أكثر انتشاراً، كما أن استخدام أسلوب المحاكاة طريقة تدريبية من المرجح زيادته، إذ حيث يسمح التطور التكنولوجي بتحقيق مزيد من الواقعية في أساليب المحاكاة، وأخيراً قد لا يشعر المتدربون بالرضا في بيئة التدريب التي تفتقر إلى التواصل البشري.

الواقع الافتراضي:

الواقع الافتراضي هو تكنولوجيا معتمدة على الحاسب الآلي تزود المتدربين بتجربة تدريبية ثلاثية الأبعاد، فيسمح الواقع الافتراضي لطرق المحاكاة أن تكون أكثر واقعية، وباستخدام معدات متخصصة أو رؤية النموذج الافتراضي على شاشة الحاسب الآلي، يتنقل المتدربون عبر بيئة محاكاة ويتفاعلون مع مكوناتها[٥٨١]. وتستخدم هذه التكنولوجيا لمحاكاة حواس متعددة للمتدرب[٥٨٢]، حيث تنقل الأجهزة المعلومات من البيئة للحواس، فعلى سبيل المثال تستخدم معدات التواصل السمعي، أو القفازات التي تعطي الإحساس باللمس، أو أجهزة المشي، أو منصات محاكاة الحركة المستخدمة لابتكار بيئة اصطناعية واقعية، كما تقوم الأجهزة بنقل المعلومات الخاصة بحركات المتدرب إلى الحاسب الآلي، وتسمح تلك الأجهزة للمتدرب بتجربة التواجد (وهو مفهوم التواجد الحقيقي في بيئة خاصة). ويتأثر التواجد بكمية المعلومات الحسية المتاحة للمتدرب، وتحكمه في مصادر الإحساس الموجودة في البيئة، وقدرة المتدربين على تعديل هذه البيئة. فعلى سبيل المثال تستخدم شركة موتورولا (Motorola) الواقع الافتراضي في دورات التصنيع المتقدم لديها للموظفين الذين يتدربون على تشغيل جهاز التجميع الآلي المزود بجهاز إنذار (Pager Robotic Assembly)، ويتم تزويد الموظفين بجهاز عرض يوضع على الرأس يسمح لهم برؤية العالم الافتراضي، الذي يتضمن مساحة المعمل الحقيقية، وأجهزة الروبوت، والأدوات، وعملية التجميع. وهنا يسمع المتدربون ويروا الأصوات والمشاهد الحقيقية كما لو كانوا يستخدمون المعدات الحقيقية، كما تستجيب المعدات لتصرفات الموظفين (مثل، تشغيل مفتاح أو تحريك قرص).

تتمثل أحد مزايا الواقع الافتراضي في إتاحته الفرصة للمتدربين لممارسة مهام خطيرة دون تعريض أنفسهم أو غيرهم لمواقف خطيرة في الواقع. وتشير البحوث إلى أنه من المرجح أن يكون لتدريب الواقع الافتراضي أثر كبير على المهام المعقدة أو تلك التي تنطوي على استخدام شامل للإشارات البصرية[٥٨٣]، كما يمكن مطابقة بيئة الواقع الافتراضي مع بيئة العمل الحقيقية. وهناك ميزة محتملة أخرى تتعلق بالمعالجة المعرفية المطلوبة من المتدرب. وعلى الجانب الآخر فإن استخدام تلك البيئة الحقيقة في التدريب قد يتيح مساحة أكبر في الذاكرة ويخصصها للتعليم، ولذا يمكن استخدام تلك الذاكرة التي كانت في

السابق تســتخدم لتحويل سيناريوهات تدريبية أحادية أو ثنائية الأبعاد إلى مساحة ثلاثية الأبعاد في معالجة المعلومات.

أما معوقات تطوير تدريب الواقع الافتراضي الفعال فتشــتمل على ضعف المعدات التي ينتج عنها إحساس منخفض بالتواجد (كضعف التغذية الراجعة الملموسة والفترات الزمنية غير المناســبة بين الإحساس بتصرفات المتدربين والاستجابة لها على سبيل المثال). وقد ينتج عــن التواجد الضعيف شــعور المتدرب بالقيء والدوار والصداع (الآثار الســيئة للمحاكاة) بسبب تشويه الحواس.

العوالم الافتراضية:

ســكند لايف (Second Life) هي لعبة معتمدة على الحاســب الآلي، وهي عبارة عن عــالم افتراضي يتم محاكاته إلكترونيــاً ويتضمن تمثيلاً ثلاثي الأبعاد للعــالم الحقيقي كما أنه مكان لاســتضافة البرامج أو الخبرات التعليمية. وفي لعبة ســكند لايف يستخدم المتدربون الأفاتار ليتفاعل بعضهم مع بعض في القاعات الدراسية، وفي الندوات المنقولة عبر الإنترنت، وفي أســاليب المحاكاة، وتمرينات لعب الأدوار. ويســمح عالم سكند لايف الافتراضي بإضفاء خاصية الواقعية على التعليم دون تعريض المرضى أو الموظفين أو العملاء للمخاطر. وتسمح سكند لايف للموظفين بالتدريب بمفردهم، أو مع زملائهم، أو ضمن فرق العمل، كما يمكن اســتخدام ســكند لايف في تصميم قاعات دراسية افتراضية، إلا أن قوتها الحقيقية تكمن في قدرتها على تصميم أســاليب محاكاة للواقع الافتراضي الذي يشــارك فيه المتدرب بنشــاط، مثل وضع الأفاتار الخاص بالمتدرب في لعبة الأدوار الحقيقية حيث يجب عليه فيها التعامل مــع عميل منزعج. فشركة ســتابويل (Stapoil)، وهي شركة بــترول نرويجية، تمتلك منصة بترول في ســكند لايف يُســمح للمتدربين بالمشي حولها. وتستخدم ستابويل رصيف البترول للتدريــب الآمــن، حيث تقوم بإضرام النــيران بهذا الرصيف ويتعــين حينئذ على الموظفين البحث عن قوارب النجاة للخروج الآمن من المنصة[٥٨٤].

وفي شركة ســيليكون إميــدج (Silicon Image) يتدرب الموظفون عــلى كيفية صناعة شرائح الســيليكون في سكند لايف عبر استكشــاف عالم افتراضي يمثل حرم الشركة ويتفاعل مع مجسمات الأفاتار[٥٨٥]، ويمكن للموظفين أن يقوموا بزيارة لأقسام الشركة وهم يشاهدون

الفيديوهات وعروض الشرائح التي تشرح نوعية العمل الذي يجري في كل وحدة. وتستخدم شركة بريتيش بتروليم (British Petroleum) أيضاً ســكند لايف لتدريب موظفي محطات الغاز الجدد على خصائص ســلامة نظم ضخ الجازولين والخزانات التي يتم تخزينه فيها[٥٨٦]، كــما يتضمن العالم الافتراضي الخاص بتلك الشركة نســخاً ثلاثية الأبعاد مطابقة لنظم الضخ والتخزين في محطات الغاز، حيث يكون بمقدور المتدربين رؤية هذه الخزانات ونظم الضخ الجوفية، وكذلك ملاحظة كيفية تحكم أجهزة السلامة في تدفق الجازولين – وهو أمر ما كان لهم أن يفعلوه مطلقاً في الحياة الحقيقية.

بالإضافــة إلى برنامج ســكند لايف، فإن برنامــج بروتوســفير (ProtoSphere)، فورتيرا (Forterra)، وفيريتشــوال هــيروز (Virtual Heroes) هي جميعهــا برامج متخصصة في التدريــب على العوالم الافتراضيــة[٥٨٧]. فشركة بايديرا (Paidera) وهي شركة تعمل في مجال التكنولوجيــا متخصصــة في التدريب على اللغــة الإنجليزية كلغة ثانية، تســتخدم برنامج فورتيرا في تعليم الإنجليزية، حيث يقوم المتدربون بتصميم مجســمات أفاتار لشــخصياتهم ثــم يدخلون بعد ذلك إلى العالم الافتراضي لممارســة المهــارات اللغوية في المواقف الحقيقة. وهنا يتم وضع المتدربين في بيئة افتراضية، كأنهم يتحدثون إلى ســائق ســيارة أجرة أو طلب الطعام في أحد المطاعم، وهو أمر يتطلب منهم اســتخدام مهاراتهم اللغوية. وتبلغ تكلفة تأجير مساحة من حرم برنامج عالم افتراضي في مساحة عامة من ٢٠٠ إلى ٣٠٠ دولار في اليوم، وتكلف من ١٠٠٠ إلى ٢٠٠٠ دولار للمحاكاة المهيأة في تلك المساحة[٥٨٨]. وقد تتراوح المساحة المســتأجرة في العالم الافتراضي من ٥,٠٠٠ إلى ١٠٠,٠٠٠ دولار في العام، بناء على حجم ونوع المســاحة المستأجرة (ولتأجير مســاحة خاصة على ســيرفر عام أو جزيرة خاصة مهيأة فإن التكلفة تتراوح من ١٠,٠٠٠ إلى ٢٠,٠٠٠ دولار).

مزايا العوالم الافتراضية:

هنــاك العديد من المزايا لاســتخدام العــوالم الافتراضيــة في التدريــب[٥٨٩]، إذ يمكن للبيئة الافتراضية أن تقلد بيئة العمل الحقيقية مثل بيئة العمل في معمل أو محطة معالجة أو حجرة طوارئ داخل إحدى المستشفيات، وبذلك يتمكن المتدربون من ممارسة مهاراتهم دون الإضرار بالمنتجات أو بالمرضى وفي الوقت نفســه يرون نتائج حقيقيــة لتصرفاتهم وقراراتهم، كما توفر

أيضاً مكاناً يلتقون فيه مع المدربين والمديرين وغيرهم من الموظفين ممن يســتطيعون العمل بصفة مدرســين. كما أن العالم الافتراضي قد يكون مفيداً في التدريب على المهارات الشــخصية مثــل إدارة الوقت والتواصل ولعــب الأدوار القيادية والعمل تحت الضغط. كما أنه بالإمكان إجــراء تدريبات جماعية والعمل على حل المشــكلات بشــكل جماعي نظــراً لأنه من الممكن تصميم مجسمات الأفاتار بحيث تحاكي المتدربين الآخرين، ومن ثم يمكن لغيرهم من المتدربين الاشــتراك في المحاكاة في الوقت نفســه. ولا شــك أن برنامج ســكند لايف وغيرها من العوالم الافتراضية تحفز المتدربين وتجعل التدريب ممتعاً وتفاعلياً، حيث تعزز عملية انتقال التدريب لأن العوالم الافتراضية المستخدمة في التدريب قد تعكس صورة مطابقة لبيئة العمل الحقيقية (نظرية العناصر المتطابقة). كذلك يمكن أن يستخدم برنامج سكند لايف في التعليم الإلكتروني، وفي الأنشــطة التعاونية، والاجتماعات. وكما هو الحال في أســاليب التدريب الأخرى المعتمدة على التكنولوجيا، فإن سكند لايف تعد كذلك طريقة فعالة بشكل استثنائي للموظفين الذين لا يكونون في الموقع نفسه أو البلد نفسه حيث يمكنهم من خلالها الوصول إلى محتوى التدريب.

مساوئ العوالم الافتراضية:

على الرغم من أنه يبدو أن للتدريب والتطوير إمكانات غير محدودة في العوالم الافتراضية مثل سكند لايف، إلا أن هذه الطريقة لها مساوئ عديدة. وتشير البحوث إلى أن من بين هذه المساوئ عدم ســهولة الاستخدام للأفراد الذين يســتخدمونها لأول مرة، والمخاطرة المحتملة لحدوث تداخل صعــب بين الفأرة ولوحة المفاتيح، وهو ما قد يثبط من عزيمة المتدربين، والاســتثمار الزائد للوقت والمال المطلوب لبرمجة المحتوى، وعدم ثبوت الدليل على فعاليته في التدريب[٥٩٠]. وقد تساعد حداثة التجارب في العالم الافتراضي الثلاثي الأبعاد مثل سكند لايف وظهور مجسمات الأفاتار المتدربين على استذكار التجربة، لكنها في الوقت نفسه قد تعيق حفظ المحتوى التجريبي ونقله للوظيفة.

تكنولوجيا الهاتف المحمول وأساليب التدريب: أجهزة الآيبود (IPODS)، والمساعدات الرقمية الشخصية (PDAS):

تتيــح تكنولوجيا الهاتف المحمــول حدوث التدريب في أي مــكان وفي أي وقت، حيث تتكون تكنولوجيا الهاتف المحمول مما يلي[٥٩١]:

- نظم بث لاســلكية مثل نظام الواي فــاي (WI-FI) والبلوتوث (Bluetooth) الذي يســمح بنقــل البيانات بدون الحاجــة إلى اتصال مادي بين الأجهــزة أو بين الجهاز ووصلة الإنترنت.
- أجهــزة متنقلة مثل المســاعدات الرقمية الشــخصية (PDAs)، ومشــغلات إم بي ثــري (MP٣)، والحواســب الآلية المحمولة، وأجهــزة الآيبود (iPods)، وأجهــزة النظام العالمي لتحديد المواقع (GPS)، وشرائح التعرف على ترددات الراديو(RFID).
- تطبيقــات برامج إلكترونية مرتبطــة بمعالجة ملفات الصــوت، ومعالجة النصوص، وجداول ممتدة إلكترونية، وبريد الإلكتروني، ورسائل فورية.

وتستخدم أجهزة جي بي إس (GPS) وأجهزة آر إف آي دي (RFID) في تعقب العملاء والموظفين والممتلكات، فعلى سبيل المثال يتم تزويد كثير من السيارات والشاحنات بأجهزة جي بي إس حتى يتمكن المشغلون من تحديد موقع السائقين. كما تستخدم شركات شحن البضائع أجهــزة جي بس إس لتعقب الحمولات ولتحديد الأوقــات المتوقعة للوصول. أما شرائــح آر إف آي دي (RFID) فيتــم دمجها في المنتجات لتعقب حركتها وللمســاعدة في ضبط عملية الجرد. وتقوم الفنادق بتوفير أجهزة متنقلة مثل المساعدات الرقمية الشخصية (PDAs) للنــزلاء حتى يتمكنوا من الوصول للمعلومات الخاصة بخدمات النزلاء والوجبات والترفيه وأماكن الإقامة في كل جزء من أجزاء الفندق.

ولم تســتخدم أجهزة بي دي آي إس، ومشغلات الإم بي ثري والحواسب الآلية المحمولة وأجهزة الآيبود في التدريب إلا مؤخراً حيث اســتخدمت في تحليل الاحتياجات أو وســائل مســاعدة يمكن للموظف الحصول عليها كلما أراد. ومن الممكن إجراء التدريب بشــكل طبيعي خلال ســاعات العمل أو في المنزل وذلــك من خلال تقنيات الهاتف المحمول، كما يمكــن أيضاً ربط الموظفين بمجتمعات التعلم، وتوفير خاصية التدريب وفق معدل التعلم الشخصي للمتدربين من خلال مراجعة المادة أو تجاوز المحتوى الذي يعرفونه[٥٩٢]. وتتضمن القائمة النمطية لمســتخدمي التدريب من خلال الهاتف المحمول الموظفين الذين يقضون

معظم أوقاتهم في السفر – وفي زيارة الزبائن أو العملاء أو مواقع متعددة في الشركة (مثل موظفي المبيعات، وموظفي الأمن، والمديرين التنفيذيين، والمفتشين) – ولا يكون لديهم إلا القليل من الوقت الذي يمكن تخصيصه لأنشطة التدريب التقليدي أو التعليم الإلكتروني.

وتستخدم بعض الشركات أجهزة المساعدات الرقمية الشخصية (PDAs) كطريقة رئيسة لتقديـم محتوى التدريب أو لمتابعة برامج التدريب التي تقدم بشـكل مباشر أو إلكترونياً. ففي شركة تايكو إنترناشـونال (.Tyco International Ltd) التي تعمل في مجال منتجات السـلامة، يستخدم فنيو الخدمات المساعدات الرقمية الشـخصية في إدارة طلبات الخدمة وإجراء الفحص ووضع التسـعيرات للزبائن[٥٩٣]. وتسـتخدم شركة تايكو المساعدات الرقمية الشـخصية لتقديم دورة قصيرة لتدريـب فنيي المبيعات على كيفيـة برمجة وضبط جهاز الإنـذار، حيـث تتضمن تلك الدورة محـاكاة للوحة الإنذار، ويتميز فنيـو المبيعات بشركة تايكو بقدرتهم الفائقة على اسـتخدام أجهزة المسـاعدات الرقمية الشـخصية في التدريب لأنهم دائمو السـفر، ويقدمون خدمات الصيانة المطلوبة، كما أنه لا يتوفر لديهم إلا فترات محدودة للتدريب التقليدي أو الإلكتروني. كذلك يتم اسـتخدام أجهزة المساعدات الرقمية الشـخصية لدعم الأداء الإلكتروني، حيث تتيح هذه الأجهـزة للفنيين إمكانية الحصول على أدوات المسـاعدة وكتيبات الإجراءات الخاصة بالمهام مثل كيفية التخلص من جهاز الإنذار الـذي لا يعمـل أو كيفية حل مشـكلة في معدّة معينة. ويعد هذا مهـماً لأنه ومع وجود مـا يزيد على ٢٠٠ نوع من المعـدات التي تقوم شركة تايكـو بصيانتها، يكون من الصعب على الفنيين اسـتدعاء جميع الإجراءات والبرمجيات الضروريـة، حتى مع مراجعتهم لها في الدورات التدريبية السابقة.

شركـة كابيتـال ون (Capital One)، التي تعمل في مجال الخدمات المالية، هي واحدة من أولى الشركات التي اسـتخدمت أجهزة الآيبود بشـكل كبير في التدريب. وتقدم كابيتال ون أجهـزة الآيبـود لموظفيها المقيدين في الدورات التدريبيـة[٥٩٤]، إذ تم توزيع ما يزيد على ٤٠٠ جهـاز آيبود كجزء من الـدورات التي قدمت في جامعة كابيتـال ون التي يتوفر فيها عنصر الصوتيات. ويمكن اسـتخدام أجهزة الآيبود لأغراض شخصية وتجارية، مثل الاستماع للموسـيقا. وقد أعلنت كابيتال ون عن حاجتها لأسـلوب جديد لتقديـم التدريب بعدما أظهـرت المسـوحات التي أجريت على الموظفـين أنهم لم يجدوا وقتاً أثنـاء العمل لحضور الدورات التدريبية في القاعات الدراسـية، ونتيجة لذلك جربت كابيتال ون اسـتخدام قناة

تعليميــة ســمعية ورأت أن الموظفــين يفضلون التدريــب على أجهزة الآيبود واســتطاعوا الدخول على البرامج التي لم يكن بمقدورهم حضورها في القاعات الدراســية. وقد اســتطاع الموظفون الدخول على ملفات ســمعية مرقمة مثــل ملفات الإم بي ثري، التي يتم تحميلها على حواســبهم الآلية ويمكــن نقلها إلى أجهــزة الآيبود الخاصة بهم. وتقــصر كابيتال ون التدريب الســمعي على ٢٠ دورة تندرج تحت فئة التطوير الوظيفي (دورات عن القيادة، وعن الإدارة، ودورات تعتمد على القدرات)، على الرغم من أنها تفكر في التوســع في تقديم الدورات لتشــمل دورات وظيفية متخصصة. ويمكن للموظفــين الدخول على تلك البرامج مثــل تطوير القيادة وورش العمل المخصصة حول إدارة النزاع، ويتم تزويد الموظفين بكتب ودراســات حالة من كلية هارفارد لإدارة الأعمال على جهاز الآيبود حيث تم اســتخدامها في برامج المستوى التنفيذي لمناقشــة موضوعات متعلقة بالقيادة وبالموظفين الجدد وبخدمة العملاء. ولا تستخدم بعض البرامج جهاز الآيبود لتقديم محتوى التدريب فحسب بل أيضاً لتزويد الموظفين بالكتب والمقالات التي تتناول أنشــطة مــا قبل العمل، وذلك قبل حضور الدورات المقدمة في قاعات الدراســة، وهناك برامج تدريبية أخرى تســتخدم جهاز الآيبود لتعزيــز انتقال التدريب. فعلى ســبيل المثال، يتم تســجيل الســيناريوهات ولعب الأدوار المقدمة داخل القاعات الدراسية وعرضها للتحميل على جهاز الآيبود. ومما يعزز استخدام محتوى التدريب على رأس العمل ويحفز الموظفين على التفكير في اســتخدام ما تعلموه أن الموظفين يســتمعون لبرامج لعب الأدوار، وقد رأت كابيتال ون أنه على الرغم من تكاليف شراء وتزويد كل موظف بجهاز آيبود، ومع اســتماع الموظفين لمحتوى التدريب لمدة تتراوح من أربع إلى ســت ساعات خارج قاعات الدراســة، فإن الشركة تكون مع كل ذلك قد أتمت مهمتهــا بلا خســائر. ومن فوائد برامج الآيبود التحمس الزائــد لدى الموظفين ورغبتهم في التدريــب (أي حضور الدورات التي تســتخدم أجهزة الآيبود)، وامتــلاك الموظفين لعملية التعلم بشكل أكبر، ورغبة الموظفين في تولي مهام جديدة وتحمل مسؤوليات وظيفية أوسع، وتوفير الوقت مقارنة بأســاليب التدريب التقليدية، ومرونة أكبر تســمح للموظفين بتلقي محتوى التدريب وفق معدلهم الشخصي أثناء السفر.

بعض التحديات التي تواجه اســتخدام تكنولوجيا الهاتــف المحمول في التدريب تتمثل في التأكد من معرفة الموظفين لوقت وكيفية الاســتفادة من التكنولوجيا، وتشجيع التواصل والتعــاون والتفاعل مــع غيرهم من الموظفــين في مجتمعات الممارســة، والتأكد من قدرة

الموظفــين على الاتصال بمجموعة متنوعة من الشــبكات بغض النظر عــن مواقعها وجهاز الهاتف المحمول المســتخدم[٥٩٥]. وببساطة فإن تهيئة وتعديل المحاضرات من خلال تحويلها رقميــاً وتوزيعها على الموظفين لن يســهل من عملية التدريب. فعلى ســبيل المثال، تقوم شركــة كابيتال ون بتصميم محــاكاة لعروض الإذاعة تتضمن أســئلة وأجوبة هاتفية معدة من قبل المذيع بهدف تهيئة بيئة عمل ســمعية ممتعة وشيقة. وكما هو الحال مع التعليم الإلكتروني، فإن التدريب الذي يســتخدم تكنولوجيا الهاتف المحمول قد يكون الأكثر فاعلية إذا كان جــزءاً من منهج التدريب المختلط الــذي ينطوي على التفاعل المباشر بين المتدربين بالإضافة إلى التدريب السمعي.

نظم التعليم الذكية:

نظم التعليم الذكية (ITS) هي نظم تعليمية تستخدم الذكاء الصناعي[٥٩٦]، حيث توجد ثلاثة أنواع من بيئات نظم التعليم الذكية وهي: التعليم، والتدريب، والتمكين. أما التعليم فهو محاولة منظمة لزيادة فهم المتدرب لمجال محتوى معين، وأما التدريب فيزود المتدربين بالمرونة في ممارســة مهاراتهم في بيئات اصطناعية، ويشير التمكين إلى قدرة الطالب على أن يستكشــف بحرية محتوى برنامج تدريبي معين. ويوضح الشكل (٨-٤) المكونات الخمسة لنظــم التعليم الذكية، وتحتوي هذه النظم على معلومات حول مجال المحتوى كما تحتوي على توقعات حول مستوى معرفة المتدرب.

ويمكن تمييز نظم التعليم الذكية عن التقنيات الجديدة للتدريب بطرق عدة[٥٩٧]:

- تتميز نظم التعليم الذكية بقدرتها على تهيئة التدريب ليفي باحتياجات الطالب الفردية.
- يمكن لنظم التعليم الذكية أن تتواصل وتتجاوب مع الطالب.
- كما يمكن لنظم التعليم الذكية أن تشكل عملية تدريب المتدرب.
- ويمكن لنظم التعليم الذكية أن تحدد نوعية المعلومات التي تقدمها بناء على أداء المتدرب السابق.
- يمكن أن تتخذ قرارات متعلقة بمستوى فهم المتدرب.
- يمكن أن تكمل تقييماً ذاتياً يؤدي إلى تعديل في عملية التدريب الخاصة بها.

لقد استخدمت وكالة ناسا (NASA) نظم التعليم الإلكتروني في تدريب رواد الفضاء[٥٩٨]، فعلى ســبيل المثال اســتخدمت الوكالة هذه النظم في نظام المناورة عن بعد بهدف تدريب رواد الفضاء على كيفية اســتخدام الذراع الآلي في المكــوك الفضائي، وقد اضطر رواد الفضاء إلى تعلم كيفية اســتكمال المهام والإجراءات المرتبطة بتثبيت حمولة المركبة الفضائية. وقد نتــج عن نظــم التعليم الذكية عمليات تــم تهيئتها لتتوافق مع كل رائــد من رواد الفضاء بشكل مستقل، كما تم تزويدهم بتغذية راجعة بحسب نجاحاتهم وإخفاقاتهم في التدريب على المهام. كما ســجل النظام بيانات أداء كل رائد من رواد الفضاء، واتخذ قرارات تتعلق بمستوى فهم الطالب، واستخدم تلك القرارات لتقديم تغذية راجعة مناسبة.

شكل (٨-٤) مكونات نظم التعليم الذكية

خبير المجال
- يقدم معلومات عن كيفية أداء المهمة

نموذج المتدرب
- يقدم معلومات عن معرفة الطالب

واجهة المستخدم
- تمكن المتدرب من التفاعل مع النظام

مدير دورة التدريب
- يفسر أفعال المتدربين ويرفع النتائج أو يقدم تدريباً لهم

معد سيناريو المتدرب
- يحدد مستوى صعوبة المشكلة وترتيب ورودها على المتدرب.

المصدر:

D. Steele-Johnson and B. G. Hyde، «Advanced Technologies in Training: Intelligent Tutoring Systems and Virtual Reality، « in Training for a Rapidly Changing Workplace، ed. M. A. Quinones and A. Ehrenstein (Washington، DC: American Psychological Association، 1997): 225 -48.

التعليم عن بعد:

يُستخدم التعليم عن بعد من قبل الشركات المتباعدة جغرافياً، وذلك بهدف نقل معلومات عن منتجات أو سياسات أو إجراءات جديدة بالإضافة إلى تقديم التدريب اللازم على مهارات ومحاضرات الخبراء في مواقع العمل[٥٩٩]. وقد يتضمن التعليم عن بعد قاعات دراسية افتراضية بحيث تتوفر فيها الإمكانات التالية: عرض الفيديوهات والصور المتحركة والساكنة، والمناقشات المسموعة بين المتدرب والمدرب، ومشاركة تطبيقات برامج الحاسب الآلي، والتفاعل مع الأقران باستخدام تكنولوجيا الاقتراع الفوري، وأدوات الكتابة على السبورات الافتراضية البيضاء[٦٠٠]. ويتميز التعليم عن بعد بالاتصال الثنائي الاتجاه بين الأشخاص، ويتضمن حالياً نوعين من التكنولوجيا: ويتمثل النوع الأول في المؤتمرات المنعقدة عن بعد[٦٠١]، والمؤتمرات المنعقدة عن بعد تشير إلى التبادل المتزامن للفيديوهات و/أو السمعيات و/أو النصوص بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو المجموعات في اثنين أو أكثر من المواقع. فيحضر المتدربون البرامج التدريبية في منشآت التدريب التي يستطيعون فيها التواصل مع المدربين (الموجودين في مكان آخر) ومع غيرهم من المتدربين باستخدام الهاتف أو الحاسب الآلي الشخصي. أما النوع الثاني من التعليم عن بعد فيتضمن التدريب الفردي المعتمد على الحاسب الآلي الشخصي[٦٠٢]، ومن خلاله يشارك الموظفون في التدريب من أي مكان يتمكنون فيه من الاتصال عبر الحواسب الآلية الشخصية الخاصة بهم. وقد يتضمن هذا الشكل من التعليم عن بعد أساليب التدريب بالوسائط المتعددة مثل التدريب المعتمد على الشبكة، كما يتم توزيع مادة الدورة ومهامها باستخدام شبكة الإنترانت الداخلية للشركة، أو عبر استخدام أشرطة الفيديو، أو الأسطوانات المدمجة. ويتفاعل المدربون والمتدربون من خلال استخدام البريد الإلكتروني واللوحات الإعلانية، ونظم المؤتمرات.

وتتضمن المؤتمرات المنعقدة عن بعد عادة اتصالاً هاتفياً حتى يتمكن المتدربون الذين يحضرون العرض من الاتصال بالمدرب لطرح أسئلتهم وتعليقاتهم. كما أن شبكات الأقمار الصناعية تتيح للشركات الفرصة للارتباط بدورات تربوية متخصصة يحصل فيها الموظفون على وحدات اعتماد جامعي فضلاً عن الاعتماد الوظيفي. ومن بين الشركات المتعددة التي تشترك في الجامعة التكنولوجية القومية شركة آي بي إم (IBM) وشركة ديجتال إكويبمنت

(Digital Equipment)، وشركة إيســتمان كوداك (Eastman Kodak) حيث تعمل تلك الجامعة على بث دورات تدريبية في جميع أنحاء الولايات المتحدة للفنيين الذين يحتاجون للحصول على درجات متقدمة في الهندسة[٦٠٣].

ويشــير التعليم التفاعلي عن بعد (IDL) إلى أحدث أجيــال التعليم عن بعد وهو الذي يســتخدم تكنولوجيــا الأقمار الاصطناعية لبــث البرامج لمناطق مختلفة فضلاً عن الســماح للمتدربين بالإجابة عن الأسئلة التي يتم طرحها أثناء برنامج التدريب باستخدام لوحة مفاتيح صغيرة الحجم[٦٠٤]. كما يستخدم التعليم التفاعلي عن بعد من قبل الشركات التي يكون لديها موظفون في أماكن مختلفة متعددة ويفتقرون إلى الحواسب الآلية أو إلى الاتصال بالإنترنت. كما يســمح التعليم التفاعلي عــن بعد للموظفين ممن يعملون في مواقــع مختلفة بمعاينة الســلوكيات والوقوف على كيفية إنجاز المهام بدلاً من مجرد رؤيتها أو السماع عنها. فشركة جاي سي بني (JCPenney) على ســبيل المثال، التي تنتج ما يزيد على ٢٠٠ برنامج مختلف من برامج التعليم التفاعلي عن بعد كل عام، تســتخدم التعليم عن بعد للوصول إلى جميع الأقــران، حيث توجد حجرة في كل متجر تســتوعب حتى ١٢ موظفاً ممن يلتحقون ببرنامج التدريــب ويشــاهدونه من خلال شاشــة تلفاز كبيرة. كما أن لكل موظــف لوحة مفاتيحه الصغــيرة الخاصة به ليتفاعل من خلالهــا مع البرنامج. كما يكون لدى الموظفين القدرة على مشاهدة البث المباشر للقمر الصناعي أو مشاهدة شريط مسجل للبرنامج فيما بعد. وبغض النظر عما إذا كانت مشــاهدة البرنامج تتم عبر البث المباشر أم بمشــاهدة شريط مســجل، فيمكن للموظفين الإجابة عن أسئلة مثل، «كم قدماً مربعاً يخصصه متجرك للملابس النسائية الداخليــة؟» وفي نهاية البرنامج، يطلع المديرون والمدربون على تقرير يرصد إجابة كل متجر عن الأســئلة. وجاءت تقييمات برامج التعليم التفاعلي عن بعد إيجابية. وقد مكن التعليم التفاعــلي عن بعد شركة جيــه سي بني أن تقدم التدريب لكل موظف في الشركة، حيث أفاد ٨٦٪ من موظفيها بأنهم تلقوا التدريب المطلوب للقيام بوظائفهم بفاعلية. ولعل من مزايا التعليــم عــن بعد أن الشركة بإمكانها أن توفر تكاليف ســفر موظفيها لتلقي التدريب، كما يسمح كذلك للموظفين المتواجدين في مواقع جغرافية متباعدة بتلقي التدريب من خبراء لا يمكن تواجدهم بأي شكل آخر في المواقع. أما شركة إنتويت (Intuit) فترى أن بيئة القاعات الدراسية التقليدية تعد جيدة لتقديم البرامج الإلكترونية وإتاحة الفرصة للمتدربين للتواصل

فيما بينهم. أما تدريب القاعات الدراسـية الافتراضية فيسـتخدم في الدورات المعدة لشرح مواصفات برمجية خاصة، وللعروض التوضيحية، ولإصلاح الأعطال باستخدام خاصية مشاركة التطبيقات. وتسـتخدم شركة جنيرال ميلز (General Mills) القاعات الدراسـية الافتراضية في مصانـع أصغر حجماً حيث يكون التدريب داخل قاعة الدراسـة الحقيقية في موقع تلك المصانـع فعالاً بالنسـبة للتكلفة[٦٠٥]. ومن ثم يتاح للموظفـين إمكانية الحصول على دورات معرفية مخصصة لمنتجات بعينها (مثل، إنتاج الحبوب)، ومهارات فنية عامة (مثل، الكيمياء الغذائية)، ومعـارف وظيفية متخصصة (مثل، الصيانة). وهنـاك شركة فايلنت (FileNet) التـي اهتمت بكيفية اسـتمرار فريق مبيعاتها على دراية بالبرامـج الجديدة وتحديثاتها[٦٠٦]، ولذا حاولت فايلنت تجربة تقديم تدريب إلكتروني ذاتي التعلم لكنها اكتشـفت أن موظفي المبيعـات لم تكـن لديهم الرغبة في قـراءة الكثير من النصوص عن المنتجـات الجديدة عبر الإنترنت. ومن ثم تضاءل معدل التسـجيل في البرامـج الإلكترونية وأرهق موظفو المبيعات قسـم التدريب في الشركة بطلباتهم للمسـاعدة المباشرة. وحتى تحل مشكلة التدريب فقد قـررت الشركة أن تسـتخدم البـث الإلكتروني. ويتضمـن البث الإلكـتروني التدريب داخل القاعات الدراسـية الذي يتم تقديمه إلكترونياً من خلال البث الإلكتروني المباشر. وقد ساعد البث الإلكتروني في توزيع الدورات التدريبية المقدمة لموظفي المبيعات على مدار العام بدلاً من ضغطها في الاجتماعات التي تعقد مرتين في العام. كما سـاعد البث الإلكتروني في التأكد مـن حصول جميع موظفي المبيعات على المعلومات نفسـها. وقـد أبدى موظفو المبيعات ميلهم لاسـتخدام نظـام البث الإلكتروني نظراً للمعلومات التي تتاح لهم في أوقات مناسـبة تسـاعدهم على التحاور مع العملاء. كما كانت جلسـات البث المباشر شـائعة هي الأخرى لأن المشـاركين بإمكانهم طرح الأسـئلة خلالها، إلا أن هذه الدورات لم تستطع أن تحل محل التدريب المباشر المقدم في شركة فايلنت حيث لا يزال التدريب داخل القاعات الدراسية يمثل نحـو ٨٠٪ من مجموع برامج التدريب، لكن هذه النسـبة قـد انخفضت بمعدل ١٠٪. كما أن البث الإلكتروني أدى إلى توفير ٥٠٠,٠٠٠ دولار في العام (حيث تم إلغاء أحد الاجتماعات الخاصة بالمبيعات التي تعقد مرتين في العام).

تتمثل المسـاوئ الرئيسـة للتعليم عن بعـد في انعدام التفاعل بين المـدرب وجمهوره، ووجود حالات إخفاق تكنولوجي، كما أن المدربين غير مؤهلين، فما من شـك أن مسـتوى

التفاعل المرتفع بين المتدربين أو بين المتدربين والمدرب يعد خاصية تدريبية إيجابية تفقدها برامج التعليم عن بعد التي تستخدم التكنولوجيا وحدها لبث محاضرة لموظفين متباعدين جغرافياً. فكل ما يقوم به هذا النوع من التدريب هو تهيئة محاضرة تقليدية (بما فيها من قيــود مرتبطة بالتعليم وبطرق نقله) حيث تُلقى المحاضرة باســتخدام تكنولوجيا تدريبية جديدة. وحتى يتم مشــاركة المتدربين في بيئة التعليم عن بعد، فمن المفيد تحديد فترات الدورات الإلكترونية لتتراوح مدتها من ٦٠ إلى ٩٠ دقيقة، وتقديم تدريب متناسب مع أداء الموظفــين، وتجنب تقديم نصوص غير ضرورية، واســتخدام وســائل إيضاحية جذابة ذات صلة بالمحتوى (مثل، صور الجرافيك، والرسوم المتحركة)، والسماح للمتدربين بالمشاركة من خلال أدوات الاقتراع وتخصيص غرف لفصل مجموعات صغيرة للمناقشــة والمشروعات[٦٠٧]، ويمكن تكليف المتحدث الخاص بمجموعة معينة بأن يقوم بتلخيص أفكار المجموعة ونقلها. وقــد تحدث ظروف جوية غــير مواتية وأعطال فنية في الأقــمار الصناعية في أي وقت مما يتســبب في انقطاع الاتصال بين المدرب وجمهوره أو مما يجعل من الصعب عرض الفيديو أو عروض الوســائط المتعددة الأخرى. ولذا يحتــاج المدربون إلى خطط احتياطية للتعامل مع تلك الأمور الفنية. ونظراً لأن كثيراً من المدربين يجدون صعوبة في التحدث مع متدربين موجوديــن في مواقــع أخرى بدون وجــود مجموعة متدربين أمامهم بالفعــل، فإنه ينبغي إعداد المدربين لتقديم التدريب عن بعد. فعلى ســبيل المثال، يمكن للمنتِج الذي له دراية بالتكنولوجيا أن يعمل مع المدرب ويساعد في تيسير تقديم الجلسة التدريبية.

تكنولوجيا دعم التدريب:

تستخدم تقنيات مثل النظم الخبيرة والبرمجيات الجماعية ونظم الدعم الإلكتروني لدعم جهود التدريب، ويقصد بدعم التدريب أن تساعد تلك التقنيات في الاستحواذ على محتوى التدريب حتى يمكــن إتاحته للموظفين الذين قد يتغيبون عن التدريب. كما يقصد بدعم التدريب أن تقدم تلك التقنيات للمتدربين معلومات وقواعد اتخاذ القرار وفقاً لاحتياجاتهم (بمعنى، أنها تمثل مســاعدات وظيفية)، ويمكن للموظفين أن يســتخدموا تلك التقنيات في بيئة العمل.

يبين الجــدول (٨-١٠) الظروف التي يكون فيها الطلب عــلى تكنولوجيا دعم التدريب ملحاً، حيث يرتبط الكثير من الظروف المبينة في الجدول بخصائص المهمة أو بالبيئة التي قد تعوق عملية انتقال التدريب. فعلى سبيل المثال قد يعمل الموظفون بعيداً بعض الشيء عن المديــر، وقد يكون الاتصال به صعباً، أو قد يحتاج الموظفون خبرة خاصة يفتقر إليها المدير نفســه، وفي تلك الظروف يكون من الصعب على الموظفين أن يجدوا حلولاً للمشكلات التي تطرأ على رأس العمل. ومن ثم فإن تقنيات دعم التدريب تســهم في انتقال التدريب عبر مســاعدة الموظفين في تعميم محتوى التدريب على بيئة العمل ومن خلال تزويد الموظفين بمعلومات جديدة (لم يتناولها التدريب).

جدول (٨-١٠) الظروف التي يكون فيها الطلب على تقنيات دعم التدريب ملحاً

• **عدم انتظام أداء المهام.**
• **عندما تكون المهمة طويلة، وصعبة، وكثيفة المعلومات.**
• **عندما تكون عواقب الأخطاء كارثية.**
• **اعتماد الأداء على المعرفة والإجراءات والأساليب التي كثيراً ما تتغير.**
• **ارتفاع معدل تدوير الموظفين.**
• **قصر الوقت المتاح للتدريب أو قلة موارده.**
• **توقع تحمل الموظفين لمسؤوليات كاملة عن التدريب وأداء المهام.**

المصدر:

Rossett، «Job Aids and Electronic Performance Support Systems، « in The ASTDTraining and Development Handbook، 4th، ed. ، ed. ، R. L. Craig (New York: McGraw-Hill، 1996): 554 -77.

النظم الخبيرة:

تشــير النظم الخبيرة إلى التكنولوجيا التي تنظم وتطبــق معارف الخبراء من بني البشر لحل مشكلات معينة[٦٠٨]. وتشتمل النظم الخبيرة على ثلاثة عناصر:

١. قاعدة المعارف التي تتضمن حقائق وأرقاماً وقواعد متعلقة بموضوع معين.

٢. القــدرة على اتخــاذ القرارات بحيــث تحاكي القدرة على الاســتنتاج لــدى الخبراء، وتستخلص نتائج من تلك الحقائق والأرقام لحل المشكلات والإجابة عن الأسئلة.

٣. واجهة المستخدم التي تجمع وتقدم معلومات للشخص الذي يستخدم هذا النظام.

وتُســتخدم النظم الخبــيرة أداة دعم يرجع إليها الموظفون عند مواجهة مشــكلات أو قــرارات يشــعرون بأنها تتجاوز حدود معارفهم ومهاراتهم. فعلى ســبيل المثال تســتخدم إحــدى الشركات الدوليــة لمعالجة الطعام أحــد النظم الخبيرة يطلق عليه اســم بيرفورمر (Performer)، الذي يهدف إلى تقديم التدريب والدعم لمشغلي المصنع، وقد تمثلت إحدى المشكلات التي واجهتها الشركة في تحديد سبب احتراق رقائق البطاطس أثناء عملية القلي، وقد حل أحد المشغلين تلك المشكلة باستخدام نظام البيرفورمر، حيث اختار قائمة استكشاف الأخطــاء وإصلاحها ثم بنية ونكهة المنتج ثم النكهة الخالية من الزيت. وقد حدد البرنامج عدة أسباب محتملة بداية من معدل الأكسدة المرتفعة أثناء عملية القلي. واختار المشغل هذا الســبب وأوصى النظام بتعديل تدفق الزيت المســتخدم في عمليــة القلي، مع تقديم خطوات مفصلة لتلك العملية، وباتباع تلك الخطوات تم حل المشكلة[٦٠٩].

وعلى الرغم من مناقشــة النظم الخبيرة بصفتها إحدى التقنيات التي تدعم التدريب، يمكن اســتخدامها لتكون إحدى آليات التوصيل، إذ يمكن اســتخدام النظم الخبيرة لتدريب الموظفــين على أدوار الخبراء المتعلقــة باتخاذ القرارات. فعلى ســبيل المثال، قامت إحدى الــشركات المالية بزيادة حقيبة المنتجات التي تقدمها للعملاء بدرجة كبيرة[٦١٠]، ومن ثم كان ينبغي إعداد فريق المبيعات لتقديم تلك المنتجات إلى العملاء وإجراء عمليات البيع. وقد طــورت الشركة إحدى النظم الخبــيرة لتصوير عمليات البيع التــي يجريها أفضل موظفي المبيعــات، وأتاح هذا النظام لمندوبي المبيعــات الحصول على المعلومات الخاصة بكل منتج مالي، كما نبه مندوبو المبيعات إلى المعلومات التي يحتاجونها من العملاء، واستخدم منطق الخبير في تحديد الفرص المناسبة لطرح منتجات جديدة للعملاء وفقًا للبيانات التي يُدخلها مندوب المبيعات (حيث يُطابق النظام الخبير بين السمات العامة للعميل والسمات الخاصة بعميل ما).

تقــدم النظم الخبيرة جودة عالية بتكاليف منخفضة، وعلاوة على ذلك فهي تتيح للكثير من الأشخاص إمكانية الوصول إلى قرارات تعكس معارف الخبراء، وذلك عن طريق استخدام عمليات اتخاذ القرارات نفســها التي يســتخدمها الخبراء، كما تســاعد على تجنب الأخطاء الناتجــة عن الإرهاق والتحيز عند اتخاذ القرارات. ويمكــن تحقيق أوجه الفاعلية الخاصة بالنظم الخبيرة إذا أمكن تشــغيلها بواســطة عدد أقل من الموظفين أو الموظفين الأقل خبرة (وبأقل تكلفة) مما تطلبه الشركة.

البرمجيات الجماعية:

تعد البرمجيــات الجماعية (برامج الاجتماعات الإلكترونيــة) نوعاً خاصاً من التطبيقات البرمجية التي تمكن العديد من المستخدمين من تعقب ومشاركة وتنظيم المعلومات والعمل على المستند نفسه في الوقت نفسه[٦١١]. ويجمع نظام البرمجيات الجماعية عناصر مثل البريد الإلكــتروني وإدارة الوثائــق ولوحة الإعلانات الإلكترونية، ومن العلامات التجارية الشــائعة للبرمجيات الجماعية لوتس نوتس (Lotus Notes) ودومينو (Domino).

اســتخدمت الشركات البرمجيات الجماعية لتحســين العمليــات التجارية كالبيع وإدارة الحســابات وتحسين فاعلية الاجتماعات، إضافةً إلى تحديد ونشر المعرفة في المنظمة (راجع النقــاش حول إعداد منظمــة تعليمية الــوارد في الفصل الخامس). وتُصنــع شركة فيرنون كاروس المحــدودة (Vernon Carus Limited)، التــي تتخذ من بريســتون بإنجلترا مقراً لها، منتجــات مكافحة العدوى والعناية الصحية بالجروح[٦١٢]. وتشــتمل المنظمة، بالإضافة إلى إحــدى الشركات الفرعيــة التابعة لها في مدينة مالطة، على نحــو ٤٠٠ موظف، ويدرك المديرون في فيرنون كاروس تمام الإدراك الحاجة إلى جمع بيانات دقيقة عن تعاملات العملاء وعــرض صــورة قوية لعلامتها التجاريــة. وقد أوقف فريق المبيعــات الميدانية المكون من أربعين شــخصاً، الذي يُعد واجهة الشركة، اســتخدام نظام البريد الإلكتروني التابع للمنظمة، مدعــين بأنه غير جدير بالثقــة، إضافةً إلى ذلك لم يكن هناك ســبيل أمام الشركة لجمع أو مشــاركة بيانات العملاء بين الفرق أو مع المركــز الرئيس، لذا قامت بتنصيب برنامج لوتس لإتاحــة المعلومات نفســها للجميع، ونتيجة لذلك أصبحت الشركــة أكثر قدرة على التفاعل والتكيف مع احتياجات العملاء.

وكما ذكرنا أنفًا في هذا الفصل، تُعد العديد من الشركات شـبكاتها الداخلية التي تكون أقل تكلفة وسهولة في الاستخدام من البرمجيات الجماعية، إلا أنها تُشكل خطراً أمنيًا محتملاً نظرًا لصعوبة إبقاء الأشخاص بعيدين عن الشبكة[٦١٣].

النظم الإلكترونية لدعم الأداء:

يُعـد النظام الإلكتروني لدعـم الأداء بمثابة بنية تحتية إلكترونيـة تجمع وتُخزن وتوزع المعارف الخاصة بالأفراد والمؤسسـة على مسـتوى جميع أقسـام المنظمـة، وذلك لتمكين الأفراد من تحقيق المستويات اللازمة للأداء في أقرب وقت وبأقل دعم ممكن من الأشخاص الآخريـن[٦١٤]. ويتضمن النظام الإلكتروني لدعـم الأداء جميع البرمجيات اللازمة لدعم عمل الأفراد (وليس تطبيقـاً برمجياً واحداً أو اثنين فقط). ويعمل النظام الإلكتروني لدعم الأداء عـلى دمج أصول المعارف في الواجهـة الخاصة بأدوات البرمجيات بـدلاً من عزلها وجعلها مكونات إضافية، فعلى سبيل المثال يمكن عرض المعلومات الخاصة بسياسة الشركة في شكل مربـع حوار بدلاً من عرضهـا بهيئة وثيقة إلكترونية منفصلـة. ويتضمن النظام الإلكتروني الأفضل لدعم الأداء:

- «مساعد» لتشغيل المهام إلكترونيًا وتخفيف عبء العمل.
- «أمين مكتبة» لتقديم معلومات محددة خاصة بالمهمة.
- «مدرب» لتوجيه المستخدم خلال العملية خطوة بخطوة.
- «استشاري» لتقديم النصائح الاختصاصية.

وقد ناقش الفصل الخامس من هذا الكتاب النظام الإلكتروني لدعم الأداء باعتباره أحد الوسـائل المستخدمة للمسـاعدة على انتقال التدريب، إذ من الممكن استخدام هذا النظام بديلاً للتدريب، حيث تتضمن برامج مايكروسوفت أوفيس على «خبير»، وهي إحدى المهام المسـاعدة التـي تتعرف على المهام التي يشرع المسـتخدم في أدائهـا (ككتابة خطاب على سـبيل المثال) وتتيح معلومـات تتعلق بتلك المهمة. ومن ناحية أخـرى، احتاج الموظفون الذين يتعاملون مع الطلبات الخاصة بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالنظم المالية بمؤسسة

رويترز (Reuters)، وهي شركة تعمل في مجال المعلومات المالية والإخبارية، إلى وسيلة للحصول على إجابات فورية على أسئلتهم نظرًا لقلة الوقت المتاح لهم لحضور الدورات التدريبية[٦١٥]. وتضمنت الأسئلة النمطية كيفية تسجيل المتداولين الماليين لإتاحة إمكانية وصولهم للمعلومات والنظم التابعة لرويترز، وكيفية تنسيق عملية تنصيب التكنولوجيا الخاصة بمؤسسة رويترز على تداولات البورصة. وقد قامت رويترز بشراء أحد النظم الإلكترونية لدعم الأداء بهدف تزويد موظفيها بعلامات تبويب مساعدة على الشاشات الخاصة بحواسيبهم الآلية أثناء أدائهم للمهام. وتوفر علامات التبويب المساعدة تلك إجابات عن الأسئلة الخاصة بالخطوات اللازمة لإتمام العمليات المتنوعة مثل عملية تسجيل المستخدم.

ولكي يتم استخدام نظام دعم الأداء بديلاً للتدريب، فإنه يتعين على المدربين تحديد ما إذا كانت المشكلات والمهام تتطلب من الموظفين اكتساب معلومات أو مهارات أو قدرات (يمكن التدريب عليها) وكذلك ما إذا كانت المساعدة الدورية عبر هذا النظام كافية.

تكنولوجيا إدارة التدريب:

تساعد التكنولوجيا الحديثة على جعل إدارة التدريب أكثر كفاءة وفاعلية. وتتضمن إدارة التدريب حفظ السجلات وتسجيل الموظفين في الدورات وإجراء الاختبارات والاعتماد. وقد سهلت تطبيقات التكنولوجيا الصوتية التفاعلية والتصوير والبرامج عملية تعقب وتتبع المعلومات المتعلقة بالتدريب. كما تتيح أيضًا إمكانية حصول المدربين على المعلومات الخاصة بالتدريب، وذلك لاستخدامها عند اتخاذ القرارات.

التكنولوجيا الصوتية التفعالية:

تستخدم التكنولوجيا الصوتية التفاعلية نظم الحاسب الآلي الشخصي التقليدي لإعداد نظام الرد الهاتفي الآلي، وتُعد هذه التقنية مُفيدة بشكل خاص لإدارة المنافع. فعلى سبيل المثال، قام قسم الموارد البشرية بـهانافورد برزرز (Hannaford Brothers)، وهي سلسلة متاجر حديثة تنتشر في شمال شرق الولايات المتحدة، بتركيب نظام الرد الصوتي التفاعلي ليتمكن الموظفون من الحصول على معلومات حول حسابات التقاعد الخاصة بهم وعمليات

شراء الأوراق الماليــة وخطط الأرباح عــن طريق الضغط على أزرار في هواتفهم المحمولة[٦١٦]. ويُمكن أن يُدرج الموظفون على نحو مباشر في برامج التدريب ويمكنهم إذاً التحدث إلى ممثلي المــوارد البشرية إذا كان لديهم أية أسـئلة. ونتيجة لتلك التقنيــة تمكنت الشركة من تقليل حجم فريق عمل الموارد البشرية وكذلك تلبية احتياجات الموظفين المالية على نحو أسرع.

التصوير:

يُشير التصوير إلى مسح المستندات ضوئياً ثم تخزينها إلكترونيًا واستعادتها مرة أخرى[٦١٧]، ويعد التصوير مفيداً بصورة خاصة لأن الملفات الورقية تشـغل حيزاً كبيراً ويصعب الوصول إليها، في حين يُمكن مســح سجلات التدريب ضوئيًا وتخزينها على قاعدة بيانات حتى يمكن الوصول إليها في وقت لاحق. وتتيح بعض التطبيقات للمستخدم إمكانية مسح المستندات ضوئيًا بحســب الكلــمات المفتاحية مثل الســجل الوظيفي، التعليم، الخــبرة. وتُعد هذه الخاصيــة مــن الخصائص القيمة عند الإجابة عن أسـئلة المديريــن والعملاء حول تدريب الموظفين ومهاراتهم. فعلى ســبيل المثال، يمكن الإجابة عن استفســارات مثل «إنني بحاجة إلى مهندس يقوم بمهمة عمل خارجية في فرنســا، أو هل لدينا من المهندســين من يتحدث الفرنســية؟» بشــكل ميسر وسريع عن طريق الرجوع إلى قواعــد بيانات التدريب التي تم مســحها ضوئيًا. كذلك قد يساعد التصوير قســم التدريب في تقديم خدمة أفضل لعملائه عــن طريق تقليــل الوقت اللازم لتحديد مواقــع الملفات أو الإجابة عن استفســـار هاتفي من أحد الموظفين، وإتاحة الفرصة لمشــاركة ســجلات التدريب الخاصة بالموظفين على نحو متزامــن، والاســتغناء عن إعادة ترتيب الملفــات إضافةً إلى تقليل المســاحة المادية اللازمة لتخزين سجلات التدريب.

تطبيقات برمجيات التدريب:

يمكن اســتخدام تطبيقات برمجيات التدريب لتتبع المعلومات الخاصة بإدارة التدريب (مثل عدد المسجلين بالدورات، وملخصات تســديد الرسوم الدراسية، وتكاليف التدريب)، وبمهارات الموظفين، وأنشــطة التدريب المتعلقة بهم، والتعليم الإلكتروني، إضافةً إلى انتقال التدريب. وتشــتمل العناصر الهامة التي يتعين إدراجهــا في قواعد البيانات الخاصة بإدارة

التدريـــب عــلى دورات التدريب التي تم اجتيازها والمهــارات المعتمدة إضافةً إلى الخبرات التعليمية. وتســتخدم شركة جورجيا بــاور (Georgia Power) نظام قاعدة البيانات الذي يتتبع قاعات التدريب الداخلية والقاعات الدراسية المتاحة ومدى توفر المدرب والتكاليف، إضافــةً إلى مرتبات أعضاء هيئة التدريب[٦١٨]، ويعرض الجدول (٨-١١) مخططاً بيانياً يوضح أحــد أنشــطة التدريب التي قام بها الموظفــون. حيث توفر بعــض التطبيقات معلومات متعلقة بالتكلفة يمكن استخدامها من قِبل المديرين لتحديد الأقسام التي تجاوزت ميزانيات التدريب المخصصة لها. حيث يمكن استخدام تلك المعلومات لإعادة تحديد المبالغ المخصصة للتدريب خلال فــترة الميزانية القادمة، وتتيح قواعد البيانات الأخرى إمكانية الحصول على ملخصات للمقالات الصحفية والدعاوى القضائية والكتب التي من شأنها مساعدة الموظفين المهنيين كالمهندسين والمحامين على الاطلاع على آخر المستجدات[٦١٩].

جدول (٨-١١) مثال لتقرير يوضح مدى تقدم الموظف في أحد برامج التدريب

تقرير يوضح مدى تقدم: جو (أحد المتدربين)					
اسم الدورة	رقم الهوية	تاريخ اجتياز الدورة	مدة الدورة	الدرجة	المدير
خدمة العملاء المستوى الأول	CUST1	٢٠٠٠/١/١٢	٦٠:٠٠	٪٩٨	dcutter@rd. com
خدمة العملاء المستوى الثاني	CUST2	٢٠٠٠/٢/٣	٦٠:٠٠	لا	ldelkin@rd. com
تقديم القيمة	VALU1	٢٠٠٠/٢/٨	٢٠:٠٠	لا	dcutter@rd. com
توجيه الموظفين	ORIEN1	٢٠٠٠/٢/١٨	٣٠:٠٠	لا	ldelkin@rd. com
توجيه الموظفين-المزايا	ORIEN2	٢٠٠٠/٧/٣	٢٠:٠٠	لا	acarter@rd. com
إدارة النزاع	CONF1	٢٠٠٠/٣/١٩	٢٠:٠٠	٪٩٧	ldelkin@rd. com

المصدر:

www. trainersoft. com.. “Trainersoft Manager Demo” (January 29، 2001).

قد يكون لتطبيقات البرامج فائدة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، حيث توجه الشركات مزيداً من الاهتمام بقواعد بيانات المهارات التي يمكن استخدامها في تتبع مواهب الموظفين

وتحديد مواطن النقص في المهارات[٦٢٠]. وتقوم قواعد البيانات هذه بتتبع مستوى المهارات وأوراق اعتماد كل موظف، كالوظائف السابقة التي شغلها والتدريب الذي حصل عليه والاعتماد الفني والخبرات الثقافية والجغرافية واللغات التي يتحدث بها والاهتمامات المهنية. ويمكن للمديرين والمدربين استخدام قاعدة البيانات لتحديد مواطن القوة والضعف في القوة العاملة بالشركة، حيث يتمكن المديرون، عبر استخدام قوائم المهارات، من تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب، واقتراح برامج تدريبية تتناسب مع مستويات المهارة والوظيفة، كما تُعد مستودعات المهارات مفيدة في تحديد الموظفين المؤهلين للترقيات والانتقال. وأخيرًا، تعمل قواعد البيانات على مساعدة المديرين على بناء فرق عمل تمتلك المهارات المطلوبة لتلبية احتياجات العملاء أو تغيرات المنتج أو المهام الدولية أو مشاكل العمل على نحو سريع، وقد استخدمت شركة ديل (Dell) قاعدة بياناتها لتعيين مسؤول المبيعات الذي استطاع العمل في الصين. كما ساعدت قاعدة البيانات على تحديد مدير المبيعات الذي كان ينهي إحدى المهام في أستراليا، والذي كان يعمل من قبل في منطقة آسيا والمحيط الهادي، وكان يمتلك المهارات اللازمة للعمل. كما تقوم شركة جيسينجر للنظم الصحية (Geisinger Health Systems) بتتبع مستوى الدورات التدريبية التي يجتازها موظفوها، وتهتم الشركة حالياً بالبرامج التي يمكنها أن تتنبأ بالفجوات المحتملة في المهارات نظرًا لعمليات التقاعد.

البرنامج المعروف باسم أدوات التأليف هو برنامج مفيد في تطوير برامج التعليم الإلكترونية[٦٢١]، إذ تستخدم أدوات التأليف في إعداد عروض تقديمية واستبانات واختبارات ورسوم متحركة ورسوم بيانية، كما تُقدم أصوات ومقاطع فيديو ونصوصاً للتعليم الإلكتروني. ويُعد برنامج ماكروميديا فلاش إم إكس ٢٠٠٤ (Macromeida Flash MX 2004) أحد أدوات التأليف التي يمكن استخدامها لإعداد بيئة تدريب إلكترونية متخصصة. وتتوفر في هذا السياق البرمجيات اللازمة لمساعدة المتدربين على انتقال التدريب. فعلى سبيل المثال، يُساعد برنامج أكشن بلان مابر (ActionPlan Maper) المتدربين على إدخال خطط أعمالهم في قاعدة البيانات الإلكترونية التي يتمكن مديروهم ومدربوهم من الوصول إليها[٦٢٢]. ويستلم المشاركون رسائل تذكير آلية تطلب منهم إعداد تقارير حول معدل استخدامهم لمحتوى التدريب في العمل.

نظم إدارة التعليم: نظم لتقديم ودعم وإدارة التدريب:

يُعد نظام إدارة التعليم منصة إلكترونية يمكن استخدامها لتشغيل وإدارة وتطوير وتوصيل جميع برامج التدريب الخاصة بالشركة، ويمكن أن تزود تلك النظم الموظفين والمديرين والمدربين بالقدرة على إدارة وتوصيل وتتبع أنشطة التدريب. ويعرض الجدول (٨-١٢) بعض سمات هذا النظام. وتتضمن التطورات الحديثة في نظم إدارة التعليم تزويد المستخدمين بالقدرة على البحث عن الدورات التدريبية في قاعدة البيانات وفي شبكة المعلومات الداخلية للشركة في آن واحد، والاتصال بالخبراء الذين حددتهم الشركة كخبراء موضوعيين، والاشتراك في جميع الدورات المتعلقة بالاعتماد أو موضوع تدريبي مُحدد في آن واحد، بالإضافة إلى استخدام أساليب المحاكاة لتحديد ما إذا كان الموظفون يمتثلون للمعايير والمهارات التي تم تدريبهم عليها باستخدام نظم إدارة التعليم[٦٢٣].

جدول (٨-١٢) سمات نظم إدارة التعليم

إدارة التدريب وإرسال التقارير	تتبع وإرسال تقارير حول نشاط المتدربين ومدى تقدمهم.
التدريب وإدارة الموارد	تنظيم الدورات وأحداث التدريب في نشرات مصورة، وإدارة وتتبع موارد الدورة مثل القاعات الدراسية والمدربين، ووسائل الاتصال الداعمة بين المديرين والطلاب.
البنية التحتية لتوصيل الدورات إلكترونيًا	تقديم دورات إلكترونية وتسجيل وتتبع المتدربين.
أدوات التأليف	إعداد دورات جديدة وتعزيز الاتساق في الدورات.
تقييم المهارات	إعداد ومراجعة وتوزيع وإجراء اختبارات التقييم ومراجعة إنجازات المتدرب.
إدارة التطوير المهني	تتبع مدى تدرب المتدرب ومقارنته بالأهداف المحددة، وفقاً لعمل أو مهمة المتدرب.
قواعد المعرفة	دمج الروابط في مراجع التدريب التي تستكمل التعليم الإلكتروني.
التخصيص (إضفاء الطابع الشخصي)	إشراك الموظفين في التدريب من خلال استخدام الدورات المستهدفة والمراجع ورسائل البريد الإلكتروني.

المصدر:

"Learning Management Systems: An Executive Summary،" training (March 2002): 4.

هناك عدد من الأسـباب التي أدت إلى زيادة انتشـار نظم إدارة التعليم، ومن بين تلك الأسباب مسـاعدة الشركة على تقليل نفقات السـفر وغيرها من النفقات الأخرى المتعلقة بالتدريـب، وتقليل الوقت المخصص لإتمام البرنامـج، وزيادة إمكانية حصول الموظفين على التدريـب في مختلف مجـالات العمل وتوفير قـدرات إدارية لتتبع معدل إتمـام البرنامج والمشاركة في الدورات التدريبية، كما تتيح نظم إدارة التعليم للشركات إمكانية تتبع أنشطة التدريب في العمل. فعلى سبيل المثال، يمتلك مكتب فيديكس (FedEx) (فيديكس كونكو سابقاً) مراكز شحن وتوثيق في جميع أنحاء العالم ويوظف أكثر من ٢٠,٠٠٠ عامل. ويتضمن نظم إدارة التعليم في فيديكس مجموعة من البرامج التي تعد تدريباً مخصصاً لكل موظف وتحدد جداول القاعات الدراسـية وتتبع مـدى تقدم الموظفين وتدير جميع مجالات منهج التدريب وتلقـي دورات التعليم الإلكتروني[٦٢٤]. ويتمكن الموظفون عن طريق حواسـيبهم الشخصية من الوصول إلى خطط تدريبهم الشخصية، التي تعتمد على أعمالهم، وما يتطلبه المدير ومصالحهم الشخصية.

لماذا نطور نظام إدارة التعليم؟

يعد تتبع نشـاط التعليم في العمـل ضرورياً لإدارة رأس المال البـشري الذي يدمج بين التدريـب وجميع المجالات الخاصة بإدارة المـوارد البشرية (كتقييم الأداء، وتخطيط الموارد البشريـة)، وذلك لتحديد كيفية إنفاق الأموال المخصصـة للتدريب وكيفية تحويل الشركة لتلك النفقات إلى أرباح. وتتمثل الأسباب الرئيسة التي تكمن وراء تبني الشركة لنظام إدارة التعليم في تمركز إدارة أنشطة التعليم وتتبع مدى الامتثال للوائح وقياس استخدام التدريب إضافـةً إلى قياس أداء الموظف[٦٢٥]. وقد وردت معلومات عن قيام ٢٨٪ من الشركات بدمج نظم إدارة التعليم في نظم معلومات الموارد البشرية[٦٢٦].

وتعد نظم إدارة التعليم مسألة مهمة للشركات إذ تمكنها من تتبع عدد الموظفين الذين اجتـازوا الـدورات اللازمة للالتزام باللوائـح والضوابط المهنيـة أو الفيدرالية أو الحكومية (وهـو ما يعرف بالتدريـب على الامتثال)[٦٢٧]. وتتناول تلك الدورات مجموعة واسـعة من الموضوعـات التي تتضمـن النزاهة المالية، والصحة والسـلامة، والحمايـة البيئية وحقوق الموظفين. وعلى سـبيل المثال تنص العديد مـن اللوائح على أنه يتعين على الشركات إثبات

أن الموظفين قد اجتازوا دورات متخصصة في كيفية التعامل مع المضايقات الجنسية والقيادة الدفاعية. ويتعين على الموظفين التابعين للشركات الربحية إتمام دورات محددة، بما فيها شركات الخدمات المالية وشركات تكرير النفط والمستحضرات الدوائية، بالإضافة إلى موظفي المنظمات غير الربحية كالهيئات الحكومية والمستشفيات. ويتضمن النظام الصحي المتبع في جوندرسون لوثران (Gunderson Lutheran) مستشفيات وعيادات أهلية ودور تمريض ورعاية منزلية وصيدليات وعربات إسعاف وخدمات الصحة العقلية ومراكز تصحيح الإبصار[٦٢٨]. ويتعين على الموظفين الحصول على دورات في الامتثال للمعايير القومية الخاصة بحماية خصوصية المريض بالإضافة إلى الدورات المتعلقة بتوفير بيئة العمل الصحية والآمنة. وقد طورت جوندرسون نظام إدارة تدريب يتضمن جميع دورات الامتثال الإجبارية بالإضافة إلى الدورات الأخرى. ويتمكن الموظفون من الاشتراك بالدورات المتضمنة في نظم إدارة التعليم عن طريق الحواسيب الآلية الموجودة في معامل الحاسب الآلي أو في معامل العلوم الصحية، وقد حققت جوندرسون العديد من مزايا نظم إدارة التعليم هذا، حيث ساعد هذا النظام الشركة في تحديد الوقت الذي استغرقه الموظفون في دورات الامتثال (على سبيل المثال، تستغرق دورات السلامة عشرين دقيقة مقارنة بالساعتين اللازمتين للتدريب داخل القاعات). وتزود الدورات الإلكترونية الموظفين بمرونة في إدراج التدريب في جداولهم، فعلى سبيل المثال، يمكن للممرضات مغادرة الدورة الإلكترونية لزيارة المرضى ثم العودة لمواصلة التدريب. وتوفر الدورات الإلكترونية مزيداً من التفاعل عن طريق استخدام الدورات والتقييمات ولعب الأدوار أكثر مما تتيح القاعات الدراسية، ويستقطب هذا التفاعل اهتمام الموظفين. وأخيراً، تزايد الطلب على التعلم منذ تطوير نظم إدارة التعليم، ولهذا ترغب الأقسام في تحويل المزيد من الدورات التي تتم داخل القاعات الدراسية إلى دورات إلكترونية.

قد يساعد نظم إدارة التعليم الشركات على فهم مواطن القوة والضعف لدى موظفيها، متضمناً ذلك مواطن القصور في المواهب[٦٢٩]. بالإضافة إلى ذلك، يمكن ربط نظم إدارة التعليم بنظم الموارد البشرية، مثل إدارة الأداء أو نظم تطوير الموظفين وذلك لتحديد فرص تدريب الموظفين لتقوية مواطن الضعف في الأداء. وتمتلك شركة تيرنر كونستركشن (Turner Construction) نموذج فاعلية قسم الوظائف إلى تسع وظائف شاملة وقسم

تلك الوظائف إلى مستويات (الإدارة العليا، والإدارة المكتبية، والإدارة)، ويستلم الموظفون تقييم أداء إلكتروني لمهاراتهم وفقاً لطبيعة أعمالهم ومستواهم، ويرتبط نظام إدارة الأداء بنظم إدارة التعليم التابع للشركة. ويقوم نظم إدارة التعليم بتحليل مواطن الضعف في مهارات الموظفين ويقدم توصيات بالدورات التي من شأنها تحسين تلك المهارات، ويتيح هذا النظام لشركة تيرنر كونستركشن تحديد مواطن القصور في المهارات لجميع المستويات أو الوظائف الشاملة أو وحدات العمل. ويمكن استخدام النتائج لتحديد مواضع صرف الأموال المخصصة للتدريب وذلك لتطوير دورات جديدة.

تطوير نظام إدارة التعليم:

كيف تقوم الشركة بتطوير نظام إدارة التعليم لديها؟ بدايةً يتعين إقناع الإدارة العليا بأهمية نظم إدارة التعليم للموظفين ومدى فعاليتها في تحسين مهام العمل والمساهمة في إستراتيجيات وأهداف العمل الشاملة. ففي جلاكسو-سميث كلاين (Glaxo-SmithKline)، وهي شركة رعاية صحية ومستحضرات دوائية تعتمد على البحوث، تحدث معظم أنشطة التدريب وفقاً لنظم إدارة التعليم. ويشمل التدريب جوانب هامة مثل إعداد التقارير المتعلقة بالأحداث الطبية المتنوعة مع المرضى وعن سلامة الدواء والاعتماد الإداري لأخلاقيات العمل. ويعد توفير التدريب والاعتماد طوال اليوم بالإضافة إلى ضمان وتزويد فرص سجلات التدريب وبيانات الاعتماد من الأمور الحيوية للعمل[٦٣]، ويخطط المدير التنفيذي الأول لشركة سيتي جروب (CitiGroup)، وهي شركة تعمل في مجال الخدمات المالية، لاستخدام نظم إدارة التعليم التابع للشركة في تدريب جميع الموظفين على أخلاقيات المهنة، وهو ما يعد جزءاً من خطته لاستعادة الاحترام في الشركة. وقد وفرت نظم إدارة التعليم في شركة يونايتد أيرلاينز (United Airlines) الأدوات اللازمة للمساعدة على تعزيز استعداد الشركة للتغيير والتحول، وقد أدى التطوير والتدريب إلى تحديد قدرة الشركة على مشاركة وحدات العمل باستخدام التكنولوجيا التي تدعم تحسين الأداء.

ثانياً، يتعين على الشركة التي تحتاج إلى تطوير نظم إدارة التعليم لديها أن تكتسب ثقافة التعليم الإلكتروني التي تدعمه وتشجع على مشاركة الموظفين. ثالثًا، يتعين أن تكون

بيئة التدريب تحت سـيطرة المدرب. ولا يتطلب المتدربون مجرد طرح خيارات تتعلق بما يتدربـون عليه والوقت اللازم للتدريـب، بل يتعين أيضاً إشراكهم في التدريب (الممارسـة، التغذية الراجعة، ارتياح الحواس لعملية التدريب)[٦٣١].

ولتحقيق أقصى مدى ممكن من فاعلية نظم إدارة التعليم، فإنه يتعين دمج هذه النظم بنظم الموارد البشرية، وسـوف توفر واجهات النظم المعلومات الأساسية الخاصة بالموظفين مثل وحدة العمل والموقع الجغرافي والمسـمى الوظيفي، كما يتعين أيضاً تخزين المعلومات المتعلقة بالدورات التي يجتازها الموظفون في نظم إدارة التعليم. ولتطوير نظم إدارة التعليم لمصلحة الضرائب، طورت مجموعة تُعرف باسـم الموارد البشرية الإسـتراتيجية، المسـؤولة عن وضع سياسـة الموارد البشرية لجميع أقسـام مصلحة الضرائب، من خلال المشاركة مع وحـدات العمل الخاصة بمصلحة الضرائب والفريق الفني التابع لها[٦٣٢]. وقد وجدت وحدة الموارد البشرية الإسـتراتيجية في اجتماع لها مع وحدات العمل لتحديد احتياجات التدريب الخاصـة بهـم أن نظم إدارة التعليم بحاجـة إلى محتوى دعم من مصـادر مختلفة، بما في ذلـك دورات التعليم الإلكتروني التي تم شراؤها مـن الموردين إلى جانب الدورات التي تم تطويرهـا داخليًا، ويتعين دمجها في البنية التحتيـة لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بمصلحة الضرائـب. كما ينبغـي إدارة كل من دورات التعليم الإلكـتروني والتدريب داخل القاعات الدراسية من خلال نظام منفرد، إذ ينبغي على الموارد البشرية الإستراتيجية تنفيذ متطلبات ومعايـير ومواصفات معينـة لإدارة التعليم الإلكتروني وجدولـة مواعيده وإشراك الموظفين فيـه إلى جانب تصميم المنتج وتطويره. ويتم تنفيذ نظم إدارة التعليم التي طورتها وحدة الموارد البشرية الإسـتراتيجية على ثلاث مراحل، حيث تتضمـن المرحلة الأولى إعداد البنية التحتية التقنية ووضع معايير وسياسات تطوير المنتج، في حين تتطلب المرحلة الثانية تنظيم التدريب والمحتوى المعرفي لتيسـير استخدام هذا النظام، وفي المرحلة الثالثة تدمج مصلحة الضرائب التدريب بـالأداء في بيئة العمل الفعلية، وتمكن الموظفين من تلقي التدريب عند الحاجة إليه.

جدول (٨-١٣) مقارنة بين أساليب التدريب المعتمدة على التكنولوجيا

نتائج التدريب	التدريب المعتمد على الحاسب الآلي	الأقراص المدمجة	الإنترنت	الشبكة الداخلية	التعليم الإلكتروني	التعليم عن بعد	التعليم الذكي	أساليب المحاكاة والواقع الافتراضي
المعلومات اللفظية	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة
المهارات الفكرية	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة
ا لإســترا تيجيا ت المعرفية	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة	متاحة
الميول	غير متاحة	متاحة	غير متاحة	غير متاحة	متاحة	غير متاحة	غير متاحة	متاحة
المهارات الحركية	غير متاحة	غير متاحة	غير متاحة	غير متاحة	غير متاحة	غير متاحة	متاحة	متاحة
بيئة التدريب								
الهدف الواضح	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة
الممارسة	متوسطة	مرتفعة	متوسطة	متوسطة	مرتفعة	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة
المغزى	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة
التغذية الراجعة	متوسطة	مرتفعة	متوسطة	متوسطة	مرتفعة	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة
الملاحظة والتفاعل مع الآخرين	منخفضة	مرتفعة	متوسطة	متوسطة	مرتفعة	منخفضة	منخفضة	منخفضة
انتقال التدريب	متوسطة	مرتفعة	متوسطة	متوسطة	مرتفعة	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة
تكلفة التطوير	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة
الإدارية	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة
الفاعلية	متوسطة	مرتفعة	؟	؟	مرتفعة	متوسطة	؟	مرتفعة

اختيار طرق تدريب تقنية جديدة:

يقــارن الجدول (٨-١٣) بين أســاليب التدريب المعتمدة عــلى التكنولوجيا وفقًا لبعض الســمات المســتخدمة لمقارنة برامج التدريب التقليدية الواردة في الفصل الســابع، وتتضح العديد من التوجهات في هذا الجدول. حيث يتضح أولاً أن تلك الطرق تتطلب استثمارات

هائلــة حتى يمكن تطويرها، وتتمثــل نفقات التطوير في شراء الأجهزة والبرامج بالإضافة إلى تطوير البرامج وتحويلها إلى وســائط إعلامية جديدة (كالأقراص المدمجة على سبيل المثال). وعلى الرغم من ارتفاع تكلفة نفقات التطوير، إلا أن نفقات إدارة البرنامج تشــهد انخفاضاً. وتتضمــن مزايا تلك الطرق ما يــلي: (١) خفض النفقات نظرًا لإمكانية وصول التدريب إلى الموظفين في منازلهم أو مكاتبهم، (٢) قلة عدد المدربين اللازمين، (٣) قلة التكاليف المتعلقة بانتقال الموظفين إلى مواقع التدريب المركزية (كمصاريف الســفر جوا والغذاء والســكن). علاوة على ذلك، وباســتثناء التعليم عن بعد، تعتمد معظم السمات الهامة اللازمة لحدوث التدريب (كالممارســة والتغذيــة الراجعة، إلخ) على تلك الطــرق. وجدير بالذكر أن هناك دراســات محدودة عن فاعلية العديد من الوسائل (كالواقع الافتراضي والتعليم الذكي) نظراً لبدء الشركات في اســتخدام تلك التقنيات في التدريــب حديثاً. وعلى الرغم من ذلك، فمن المحتمــل أن تتزايد فعاليتها إذا تضمنت تلك الطرق ســمات بيئة التدريب الفعالة وضبط المتدرب والمشاركة والارتباط.

اســترجع المناقشــة التي دارت في الفصل الســادس من هذا الكتاب عــن كيفية تحديد تكاليــف وأرباح برامج التدريب. وهنا تجــد أن شركة كاتربيلر (Caterpillar) تنفق قرابة ثلــث ما تنفقه على التعليم الإلكتروني والتدريب داخل القاعات الدراســية نظرًا لقلة عدد المدربين، وانخفاض التكلفة المرتبطة بمواد الدورة وانخفاض تكلفة الســفر[٦٣٣]. فالدورة التي تســتغرق مدتها ساعة واحدة في قاعة يبلغ عدد الحضور بها ١٠٠ متدرب تقل التكلفة فيها بنســبة ٤٠٪ (٩,٥٠٠ دولار في مقابــل ١٧,٠٦٢ دولار أو٧٦ دولار لكل متدرب). ومع تزايد عدد المتدربين الذين بلغوا ٤٠,٠٠٠ متدرب (تشتمل كاتربيلر على أكثر من ٧٠,٠٠٠ موظف في جميــع أنحاء العالم)، فإن النفقات التي توفرهــا الشركات تبلغ ٧٨ ٪ (١.١ مليون دولار مقابل ٥ مليون دولار، أو٩٩ دولار لكل متدرب)[٦٣٤].

ربما افترضت أن التدريب المعتمد على الإنترنت والتعليم الإلكتروني أفضل من أســاليب التدريــب الأخــرى، إلا أن الأمر ليــس بالضرورة أن يكون كذلك، حيــث توضح المقارنة بين التدريــب المعتمد على الإنترنــت والأقراص المدمجــة أن لكلتا الطريقتين مزايــا (وعيوباً). فللأقراص المدمجة ميزتان بالنسبة فيما يتعل بالتدريب المعتمد على الإنترنت وتتمثل هاتان

الميزتـان في القـدرة الكبيرة للأقراص المدمجة على التفاعل بين المتـدرب ومواد التدريب في البرنامج التدريبي إلى جانب فائدتها الكبيرة بالنسـبة للصـوت والفيديوهات. ومن ناحية أخرى، يشتمل التدريب المعتمد على الإنترنت على العديد من المزايا التي تميزه عن الأقراص المدمجة.

ولعل الميزة الرئيسـة تتمثل في أن البرامج المعتمدة على الإنترنت تتيح إمكانية التعاون والمشـاركة (بمعنـى إتاحـة التواصل بين المتدربـين وغيرهم من المتدربـين والخبراء وغرف الدردشـة)، كما تربطهم بالموارد المتاحة على الشـبكة. أيضاً يسمح التدريب المعتمد على الشـبكة بتكليف المتدرب بمهـام تتطلب إجابات مفتوحة غير محـددة (مثل، كتابة تقرير عـن احتياجات العملاء) بدلاً من إجابات محددة بنعم أو بـلا أو الإجابات بنظام الاختيار مـن متعـدد. وفي التدريب المعتمد عـلى الإنترنت، يمكن للمدرب أن يقـرأ المهمة ويقدم تغذية راجعة، أما التدريب بواسـطة الأسـطوانات المدمجة فيقتصر على تسـجيل الأسئلة التـي تـم تحديد إجاباتها والتي تكون إما صواباً أو خطـأ، أو بنعم أو لا، أو بنظام الاختيار مـن متعـدد. وأخيراً، يعد التدريب المعتمد على الإنترنت أسـهل في التحديث والتغيير من الأسـطوانات المدمجة. ولو اشـتمل برنامج التعليم الإلكتروني الخاص بالشركة على أساليب المحـاكاة المعقدة التـي تتطلب درجة عالية من التفاعل مع المتـدرب، فإنه من المرجح أن تقوم الشركة بتوفير أسـطوانة مدمجة للمدرب لمشـاهدة المحاكاة، غير أنه سـيعتمد على الإنترنت في الاتصال بالموارد، والتعاون والمشاركة واختبار المتدربين.

ولكن كيف ترتبط أساليب التدريب التكنولوجية الجديدة بأساليب التدريب التقليدية التي تمت مناقشـتها في الفصل السـابع؟ لا شـك أن الواقع الافتراضي ونظم التعليم الذكية هي الأنسـب للتدريب عـلى عمليات معقدة تتعلق بآلات التشـغيل والأدوات والمعدات. وتعد تلك الطرق هي امتداد لأساليب المحاكاة. أما الأسطوانات المدمجة والإنترنت وشبكة الإنترانـت الداخليـة والتعليـم الإلكتروني فتعد الأنسـب للتدريب عـلى الحقائق والصور والاسـتراتيجيات المعرفية (مثل، كيفية عقد اجتماع فعال)، والمهارات الشخصية (مثل، إنهاء عملية بيع). وتعد تلك الطرق امتدادات تكنولوجية لأساليب التدريب التقليدية مثل تمثيل السـلوك والتدريب على رأس العمل وبرامج التدريب المهني، وعلى الرغم من أن أسـاليب

التدريب التقليدية قد تكون فعالة، إلا أنه ينبغي على المديرين والمدربين مراعاة اســتخدام طرق تدريبية تكنولوجية جديدة تحت ظروف معينة، بحيث[٦٣٥]:

١. يتم توفير ميزانية وموارد كافية لتطوير ودعم استخدام تكنولوجيا جديدة.

٢. ينتشر المتدربون في أماكن متباعدة جغرافياً وتكون تكاليف السفر للتدريب باهظة.

٣. يشــعر المتدربون عند استخدام التكنولوجيا بالارتياح لاستخدامهم الإنترنت، وأجهزة الحاسب الآلي الشخصي، والأسطوانات المدمجة.

٤. تكون زيادة معدلات اســتخدام التكنولوجيا الجديدة جزءاً من إستراتيجية العمل في الشركة، وأن تكون التكنولوجيا الجديدة مستخدمة أو مطبقة في تصنيع منتجات أو عمليات الخدمة.

٥. يجد الموظفون صعوبة في تخصيص الوقت اللازم لحضور برامج التدريب المجدولة.

٦. تسمح أساليب التدريب بتوفير وقت محدد للممارسة والتغذية الراجعة والتقييم.

٧. يكون من المناســب اســتخدام تكنولوجيا جديدة في إســتراتيجية العمــل أو ثقافة المنظمة.

وقد يكون الاســتخدام الأمثل لتدريب القاعات الدراسية عندما يكون المتدربون بحاجة للتفاعل، ودعم المــدرب، أو التوجيهات المرئية. ومن المهم ملاحظة أن الكثير من الشركات تعرف نقاط الضعف ونقاط القوة لكل من التدريب المباشر وأساليب التدريب المعتمدة على التكنولوجيا، ومن ثم تســتخدم كليهما في نهج تدريبي مختلط. ويمكن اســتخدام التدريب المعتمد على التكنولوجيا في تقديم محتوى تدريبي متسق يتضمن نقل المعلومات (المعرفة والمهارات) لموظفين متباعدين بعضهم عن بعض جغرافياً ويعملون وفق معدلهم الشخصي، ويمارسون ما يتدربون عليه، ويتعاونون مع المدرب وغيرهم من المتدربين إلكترونياً. وحينئذ يمكن إحضار المتدربين إلى موقع مركزي للحصول على تدريب مباشر (ســواء داخل القاعات الدراســية، أو التدريب على رأس العمل، أو الألعاب، أو لعب الأدوار) التي تؤكد من خلال استخدام كل من دراسات الحالة والمشكلات على تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة حديثاً. ويعمل التدريب المباشر أيضاً على تيســير عملية التفاعل بين المتدربين بالإضافة إلى التعاون

والتواصل والمناقشة. ففي شركة بيتني باويز (Pitney Bowes)، التي تعمل في مجال توريد معدات البريد، على سبيل المثال، يتم استخدام التعليم الإلكتروني للتدريب على محتوى يتعين على الكثير من الموظفين المتباعدين جغرافياً التدريب عليه، مثل متطلبات الامتثال للقانون أو التدريب على منتج جديد[٦٣٦]. إن التعليم الذي يتطلب التفاعل مع الآخرين – مثل التدريب على إدارة القيادة، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات – يتطلب تدريباً مباشراً داخل القاعات الدراسية أو منهجاً للتدريب المختلط.

ملخص:

قدم هذا الفصل نظرة عامة عن استخدام تكنولوجيا جديدة في تقديم ودعم وإدارة التدريب، حيث تتميز الكثير من التكنولوجيات الجديدة بخصائص تساعد على ضمان حدوث التدريب ونقله (مثل، أساليب التدريب المعتمدة على الوسائط المتعددة كالأسطوانات المدمجة والتعليم الإلكتروني). وتكون تلك التكنولوجيات محببة وسهلة الاستخدام وتسمح للموظفين بالتدريب وفق معدلاتهم الشخصية، واستلام تغذية راجعة والحصول على معلومات من الخبراء كلما دعت الحاجة إلى ذلك. أما أساليب التدريب الجديدة التي تعمل بتكنولوجيا الهاتف المحمول (مثل أجهزة الآيبود) فإنها تسمح للموظفين بالمشاركة في التدريب من منازلهم أو أماكن عملهم على مدار ٢٤ ساعة. وهنا لا يتحكم الموظفون فقط في عرض محتوى التدريب ولكن في توقيت ومكان مشاركتهم في التدريب أيضاً. كما يمكن أن تشكل أساليب المحاكاة والواقع الافتراضي بيئة تدريبية أكثر واقعية تجعل المادة هادفة ومفيدة بصورة كبيرة وتزيد من احتمالية انتقال التدريب إلى العمل. وبالنسبة إلى النظم الخبيرة ونظم الدعم الإلكتروني، فهي أيضاً أدوات يمكن للموظفين استخدامها بحسب الحاجة للحصول على المعارف والمعلومات التي يريدونها، وهناك البرمجيات الجماعية وشبكات الإنترانت الداخلية التي تساعد الموظفين على اكتساب المعارف من التدريب وتسهل مشاركة المعرفة. أما التكنولوجيا الصوتية التفاعلية والتصوير وتطبيقات البرمجيات خصوصاً تلك المصممة للتدريب فتعمل على تسهيل تخزين وتسجيل معلومات التدريب مثل التحاق الموظفين بالدورة وسجلاتهم التدريبية. ونضيف إلى ذلك أن تلك التكنولوجيا تيسر أيضاً استرجاع المعلومات المتعلقة بالتدريب لاتخاذ قرارات إدارية بشأنها،

وهناك الكثير من الشركات التي تســتثمر في نظــم إدارة التعليم والتي تقدم بدورها دعمه وتقديمه وإدارته.

إن غالبية أساليب التدريب التكنولوجية الجديدة تتفوق على الطرق التقليدية لأن بيئة التدريــب الإيجابية يمكن دمجها في هذه الطريقة، ومع ذلك تعد تكاليف تطوير أســاليب التدريب التكنولوجية الجديدة مرتفعة، حيث تشــمل تلــك الاعتبارات الميزانية المخصصة للتطوير وانتشــار الموظفين في أماكن جغرافية متباعدة وصعوبة حضور الموظفين للتدريب، وتحديــد ما إذا كانت التقنيات الجديدة تمثل جزءاً من اســتراتيجية العمل في الشركة أم لا. وبدلاً من الاختيار بين التدريب المباشر وأســاليب التدريــب المعتمد على التكنولوجيا، فإن الشركات عادة ما تقرر استخدام كلتا الطريقتين.

مصطلحات أساسية:

التعاون الرقمي	قرص الليزر	تحكم المتدرب
التواصل المتزامن	الفيديو التفاعلي	سرعة نقل البيانات
التواصل غير المتزامن	الإنترنت	البرنامج الملحق
شبكة ٢.٠	الشبكة العنكبوتية الدولية (WWW)	الرابطة المدمجة
تدريب الوسائط المتعددة	التعلم عبر الإنترنت	بوابة التدريب
التدريب المعتمد على الحاسب الآلي (CBT)	التعليم الإلكتروني	التدريب المختلط
الأسطوانة المدمجة	التدريب المعتمد على الإنترنت	مجسمات الأفاتار
قرص الفيديو الرقمي (DVD)	التدريب المعتمد على الشبكة	الواقع الافتراضي
التعليم عن بعد	التدريب المعتمد على شبكة الإنترانت الداخلية	الحضور
المؤتمرات المرئية	إعادة التهيئة	سكند لايف
التعليم التفاعلي عن بعد (IDL)	نظام دعم الأداء الإلكتروني (EPSS)	نظم التعليم الذكية (ITS)

البث من خلال الإنترنت	التكنولوجيا الصوتية التفاعلية	نظم إدارة التعليم (LMS)
النظم الخبيرة	التصوير	إدارة رأس المال البشري
البرمجيات الجماعية (برامج الاجتماعات الإلكترونية)	أدوات التأليف	

أسئلة للنقاش:

١. اشرح كيف استطاعت التكنولوجيا أن تغير بيئة التدريب؟

٢. اذكر بعض مزايا ومساوئ التدريب باستخدام الوسائط المتعددة.

٣. ما أوجه الاختلاف بين النظم الخبيرة وأدوات الأداء التكنولوجي؟

٤. هل تستدعي الحاجة استخدام تقنيات دعم التدريب عادة؟ علل لإجابتك.

٥. كيف تيسر التقنيات الجديدة عملية التدريب؟ ناقش. وكيف تيسر انتقال التدريب؟

٦. هل تتساوى كل أنماط التدريب المعتمد على الإنترنت؟ اشرح.

٧. اذكر بعض المشكلات المحتملة لاستخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي في التدريب.

٨. كيف يمكن للتكنولوجيا الصوتية التفاعلية والتصوير أن يساعدا في عملية إدارة التدريب؟

٩. اشرح معنى تحكم المتدرب ومشاركته وارتباطه. كيف تسهم تلك العناصر في فاعلية التعليم الإلكتروني؟

١٠.ما معنى التهيئة؟ وكيف تؤثر في استخدام تقنيات جديدة في التدريب؟

١١.يمكن استخدام التعليم عن بعد في إلقاء محاضرة لمتدربين متباعدين جغرافياً. كيف يمكن تصميم التعليم عن بعد واستخدامه لتفادي بعض مشكلات التعليم ونقله المرتبطة بطريقة المحاضرة التقليدية؟

١٢.لماذا تستخدم شركة ما طريقةً تجمع بين التدريب المباشر والتدريب المعتمد على الإنترنت؟

مهام تطبيقية:

١. باســتخدام الشــبكة فقط، قم بعمل دراســة بحثية إضافية عن أي من التكنولوجيا الجديدة التي ناقشــناها في هذا الفصل. وباســتخدام أي من محركات البحث على الشــبكة (جوجل أو ياهو)، قم بإجراء بحث عن المعلومــات المتعلقة بالتكنولوجيا التي اخترتها. توصل لمعلومات خاصة بوصف التكنولوجيا، وقدم لمحات موجزة عن تطوير التكنولوجيا أو شرائها، واذكر أمثلة للشركات التي تســوق و/أو تستخدم تلك التكنولوجيا. دوِّن عناوين الإنترنت في ملخصك.

٢. إنتر أكتيف بيشــانت (Interactive Patient) (المريض التفاعلي) عبارة عن محاكاة حاســوبية تفاعليــة حقيقية لزيارة أحد المــرضى لعيادة الطبيب، وهــذه المحاكاة هــي برنامج تدريبــي معتمد على الإنترنت ويســتخدم في تدريب طلاب الطب في جامعــة مارشــال (Marshall University) وتقديم اعتمادات تدريبية مســتمرة للأطباء الممارســين. قم بزيارة ومراجعة برنامج إنترأكتيف باشانت على هذا الرابط ./medicus.marshall.edu

أ) ما نقاط الضعف والقوة في هذا البرنامج؟

ب) كيف يمكنك تحسين هذا البرنامج؟

٣. تصفــح موقع www. skillsoft. com، وهو الموقع الإلكتروني الخاص بشركة ســكيل ســوفت (Skillsoft) المتخصصــة في تقديم حلول التعليم الإلكــتروني. حرك مؤشر الشاشــة عــلى أيقونة (Info Center)، ثــم أيقونة (Demos)، ثــم انقر على رابط (Business Skills Demos). واطلع على أحد دورات التعليم الإلكتروني. هل ينتج البرنامج بيئة تدريبية إيجابية؟ كيف يتم ذلك؟ ما اقتراحاتك لتحسين البرنامج؟

٤. تصفح موقع www.mzinga.com، حيث تقدم شركة مزينجا (Mzinga) حلولاً برمجية للتعليــم الإلكتروني. اضغط على رابط (Technology). ثم اضغط على رابط (Mzinga Social Learning Suite). مــا الحلــول البرمجيــة التي قدمتها وثيقــة ترابط التعليم الاجتماعي (Social Learning Suite)؟ هل تعتقد أن تلك الحلول فعالة؟ لماذا؟

٥. تصفح موقع www.isense.com، وهو الموقع الخاص بشركة إنترسينس (InterSense) التـي تعمل في مجال تطوير وتسـويق تقنيـات ملاحقة الأهـداف المتحركة والتي تستخدم في التطبيقات التجارية.

٦. انقر على رابط (Military markets) أو رابط (Industrial markets). انقر على رابط (Learn More) ثم راجع المحاكاة. ما مزايا المحاكاة التي راجعتها؟ وما نقاط الضعف المحتملة؟

٧. تصفح موقـع www.capellauniversity.edu، وهو الموقـع الخاص بجامعة كابيلا (Capella University) التي تقدم دورات إلكترونية. قم بالنقر على رابط التعليم الإلكتروني على يسـار الصفحة، طالع برنامج الدورة القصيرة وشـاهد الفيديو الذي يحمل عنـوان «Night in the Life of a Capella Learner». وبناء على الفيديو وبرنامـج الدورة، ما نقاط ضعف وقـوة الدورات الإلكترونية من وجهة نظرك؟ وما الذي سيكون الأكثر فاعلية في مساعدة الطلاب على التدريب؟

٨. تصفـح موقع www.youtube.com. ابحث عـن «Training in Second Life»، أو «Training Simulation sin Second Life». اخـتر وراجع فيديو لأحد الأنواع المختلفـة للتدريب المقدم في (Second Life) (مثـل، الطب، والتمريض، والإدارة)، اعرض وصفاً مختصراً للتدريب مع ذكر اليو آر إل (URL) الخاص بالفيديو، وناقش نقـاط قوة وضعف التدريب. وبناء على الفيديو الذي تطالعه، هل تعتقد أن رغبة الشركات في استخدام تقنية سكند لايف للتدريب ستزيد أم ستنخفض في المستقبل؟ ولماذا؟

حالة دراسية: مديرو حسابات شركة سيسكو سيستمز (Cisco Systems) مشغولون جداً عن التدريب:

تسـاعد شركة سيسـكو سيسـتمز (Cisco Systems) التي تقع في مدينة سان جوزيه بولايـة كاليفورنيا الموظفين على بناء علاقـات في العمل أو في التعليم أو الأعمال الخيرية أو الإبداعية. وتستخدم سيسكو عروض الخدمات والبرمجيات والأجزاء الصلبة في إعداد حلول

الإنترنت التي تجعل عمل الشــبكات أمراً ممكناً، ومن ثم تيســير الوصول إلى المعلومات في أي مكان وفي أي وقت. ويمثل مديرو الحسابات في شركة سيسكو قوة المبيعات الرئيسة لها، وقد كشف تحديد الاحتياجات أن مديري الحسابات كانوا مشغولين لأن محتوى التدريب لم يكن يقدم إليهم بطريقة مناسبة لنظام تعليمهم أو نماذج أعمالهم. ولأن مديري الحسابات يقضون كثيراً من أوقاتهم في الســفر، فقد كانت لديهم الرغبة في الاتصال بشــبكة الإنترنت للبحث عما يرغبون فيه ومن ثم تسجيل الخروج فور الانتهاء من ذلك، ولذلك فضلوا عدم الجلوس أمام حاسوب شخصي لمتابعة دورة تدريب إلكترونية طويلة.

ونتيجة لذلك، تقوم سيسكو بإعداد بيئة تدريبية لمديري الحسابات (AMLE). ويقصد مــن تلك البيئة أن تكون أداة للتطوير ونظاماً لدعم الأداء اســتناداً إلى أهداف أربعة هي: زيادة المبيعات، وزيادة العائد، وزيادة سرعة إتقان مديري الحسابات لموضوع معين، وتقليل معدل السفر والتكاليف. ويتمثل هدف سيسكو في تطوير بيئة تدريب مديري الحسابات في إعداد بيئة تدريب تحفزهم على استخدامها.

ما أساليب التدريب التكنولوجي الجديدة التي قد توصي بإدخالها في بيئة تعلم مديري الحسابات (AMLE)؟ ناقش المعرفة أو المهارات أو السلوك أو الكفاءات التي ستركز عليها طريقة التدريب التي تقترحها.

المصدر:

M. Delahoussaye and R. Zemke، «Ten Things We Know for Sure About Learning On-line، « Training (September 2001): 48-59; P. Galayan، «Delta Force، « T+D (July 2002): 21 -28.


٧٠٢

الفصل التاسع
تطوير الموظف

الأهداف:

بعد قراءتك لهذا الفصل يفترض بك أن تكون قادراً على:

١. مناقشة التوجهات الحالية المتعلقة باستخدام التعليم الرسمي في التطوير.

٢. توضيح كيفية استخدام تقييم نمط الشخصية وسلوكيات العمل والأداء الوظيفي في تطوير الموظف.

٣. وصف المزايا التي يحصل عليها كل من المراقبين والمرافقين من علاقة التوجيه.

٤. توضيح خصائص برامج التوجيه الناجحة.

٥. توضيح كيفية الاستفادة من الخبرات الوظيفية في تطوير المهارات.

٦. توضيح كيفية تدريب المديرين على توجيه الموظفين.

٧. توضيح السمات الرئيسة لإستراتيجية التطوير الفعالة وكيف يمكن للتعلم الإلكتروني دمجها.

٨. وصف الخطوات المستخدمة في عملية تخطيط التطوير.

٩. مناقشة مسؤوليات كل من الموظف والشركة تجاه عملية تخطيط التطوير.

برنامج مشاركة راندستاد لتطوير الموظفين:

تُعد راندســتاد (Randstad) واحدة من كبرى مؤسسات التوظيف في الولايات المتحدة، إذ تمتلك ما يزيد عن ٦٠٠ مكتب فرعي. وتشجع تلك المؤسسة صغار موظفيها على التشارك مع الموظفين الكبار الأكثر خبرة. وحُدِدَ لكل مســؤول جديد من مســؤولي المبيعات شريك حتى يعمل معه إلى أن يتطور أداؤه بِقدر معين، ومن ثم يعمل شريكاً لموظف آخر التحق بالشركة مؤخراً. وتســتخدم راندستاد هذا النهج لمساعدة نحو ٢٠ موظفاً على التعرف على مهــام عملهم وتقليل معدل تدوير الموظفيين الجدد. ويعتقد مديرو راندســتاد أنه عندما

يتشــارك موظفو جيل «واي Y» على ســبيل المثال في عملهم مع شخص يعتمد نجاحه على نجاحهــم، فإنهم يتلقون ما يحتاجون من الدعم. وقد أثبت برنامج المشــاركة هذا فعاليته حتى الآن، فقد حسَّن معدلات الاحتفاظ بالموظفين بنحو ١٠٪ أعلى من المعاييرالمعتمدة في هذا المجال.

وقد اتبعت راندستاد سياسة المشاركة هذه منذ نشأة المؤسسة قبل أربعين عامًا. ووفقاً لشــعار مؤســسي الشركة: «لا ينبغي أن يُترك أحد بمفرده»، فــإن الهدف الأصيل لها يتمثل في زيادة الإنتاجية عن طريق تشــجيع موظفي المبيعات على مشــاركة مهام عملهم وتبادل مســؤولياتهم. وتقتضي سياســة المشــاركة هذه، بأن يقوم أحد الشريكــين بإجراء مكالمات متعلقة بعملية البيع في حين يبقى شــخص آخــر في المكتب ليتولى الأعمال الكتابية ويُجري مُقابلات مع العمال المُحتملين، وحينئذ يتبادل المشــاركون المســؤوليات. ومما يميز برنامج المشاركة أنه لا أحد يدعي أنه رئيس للآخر فكل واحد منهما يتعين عليه تعليم الآخر. وعلى ســبيل المثال، تشــارك أحد الموظفين القدامى والذي يبلغ من العمر ستين عاماً مع موظفة أخــرى تبلغ من العمر ثمانيــة وعشرين عامًا كانت تعمل لأول مرة. ويقوم الموظف الأقدم بمســاعدة هذه الموظفة الجديدة على فهم كيفية توجيه الأسئلة المناسبة للعملاء ولا تكون خجلة عند تقديم النصيحة للمتقدمين لشغل الوظيفة (مثل الملابس المناسبة لإجراء المقابلة الشخصية). وبالفعل اكتسب الموظف الأقدم هذا منظورًا جديدًا من الموظفة الشابة تجاه كيفية الاســترخاء في مكان العمل. في حين شــجع العمل مع موظف أصغر سناً موظفاً آخر على التغلب على تردده في اســتخدام نظام الرواتب الإلكتروني الذي اســتخدمته راندســتاد لتوفير الوقت وتقليل الأعمال الكتابية. كما شــجعت راندســتاد الشركاء على حل مشاكلهم الخاصة وفض الشراكة عند وقوع مشاكل كبيرة، مثل محاولة أحد الشركاء الإضرار بالآخر أو عند انخفاض معدل الإنتاجية بشكل ملحوظ، وغالباً ما يغادر الشريك غير المتعاون الشركة في مثل هذه الحالات، التي نادراً ما تحدث.

ولا تقوم راندســتاد فقط بإشراك الموظفين معاً والتوقع بأن المشــاركة ستكون فعالة، بل تعمــل الشركة على اختيار الموظفين وفقاً لمقابلات شــخصية مُكثفة وتطلب من المرشــحين للعمل مرافقة أحد موظفي المبيعات كظله لنصف يوم. وتركز أســئلة المقابلة الشــخصية

على قدرة المرشح على العمل في فرق ومجموعات في مقابل الرغبة في أن يكون موظفاً بارزاً ويستمتع بإنجازاته الشخصية.

المصدر:

s. Berfield، «Bridging the Generation Gap، « BusinessWeek (September 17، 2007): 60-61; www. randstadusa. com، website for Randstad USA.

مقدمة:

كما يوضح المقال الموجز عن راندســتاد، تتضمن عملية تطوير الموظفين أكثر من برنامج تدريبي، وغالبًا ما يكون لتطوير الموظفين جذور متعمقة في رسالة الشركة وأهدافها وقيمها إضافــةً إلى أنها ترتبط بنتائــج العمل الهامة مثل الاحتفاظ بالموظفــين وإيجاد قوى عاملة وفريــق إداري موهوب وذكي. وكان التطوير في الســابق يركز عــلى الموظفين ممن هم في المســتوى الإداري، في حــين تلقى موظفــو خط الإنتاج تدريباً يهدف إلى تحســين مجموعة معينــة مــن المهارات اللازمة لوظائفهم الحالية. ورغم ذلــك، ومع تزايد الحاجة إلى إشراك الموظفــين والتركيــز على الإدارة الذكيــة، أصبح التطويــر ذا أهمية بالغة بالنســبة لجميع الموظفين. ويشير مفهوم التطوير إلى التعليم الرسمي والخبرات الوظيفية والعلاقات إضافةً إلى تقييم الشــخصية والقدرات التي تســاعد الموظفين على الأداء الفعال ســواء في عملهم الحالي أو المســتقبلي أو في الشركة بوجه عام[٦٣٧]. وتســتخدم العديد من الشركات مجموعة متنوعة من الأنشطة التطويرية، فعلى سبيل المثال يُقدم فرع واشنطن من شركة يو آر إس Washington Division of URS خدمــات فنية وهندســية إضافةً إلى خدمات إنشــائية لمشــاريع الطاقة والتعدين ومشــاريع البنية التحتية والمشاريع الصناعية والبيئية، ويتعامل مع المشــاريع الدقيقــة مثل التخلص من النفايات النوويــة وتحديث محطات الطاقة التي تعمل بالفحم.

وتضمنت جهود تطوير فرع واشــنطن التابع لشركة يو آر إس دورات رســمية وخبرات وظيفية وعمليات توجيهية[٦٣٨]، وقد كان الاهتمام الأساسي في برنامج تطوير موظفي الشركة هــو التدريب على المهــارات الإدارية مثل التحكم في النفقــات وإدارة الوقت. علاوة على

ذلك، تم دمج التدريب الفني بخبرات عمل الموظفين وذلك لمساعدتهم على فهم مشروعات التشـييد على نحو أفضل، وقد عمل أحد مديري المشروع على إنشـاء ستة مصانع سيارات، مما سـاعده على فهـم جميع مراحل المشروع عـلى نحو أفضل. ويُدعـى موظفو الشركة عدة مرات سـنوياً، لحضور اجتماع لقادة الشركة، حيث يعرض المديرون التنفيذيون في هذا الاجتـماع التحديات الحاليـة التي تواجهها الشركة ويطلبون من المشـاركين العمل في فرق لتوليد حلول لتلك المشـكلات والتحديات. فعلى سـبيل المثال عُرض على المشاركين مقترح للاسـتحواز على إحدى الشركات، وقد سـاعدت الخبرة المديرين في معرفتهم بطبيعة الأمور لدى رؤسـاء الشركة وفي اسـتيضاح جميع المسـائل المتعلقة باتخاذ القرارات، مثل مراعاة الاتحـادات العُماليـة والحكومة المحلية. ومن جانب آخر يتضمـن برنامج التميز القيادي Leadership Excellence Program بالشركـة إشراك المديرين مع المسـؤولين التنفيذيين لمـدة عام واحد. فالمدير الذي يرغب على سـبيل المثال في تطويـر معارفه المالية ومهارات العرض يعمل مع الشـخص المسـؤول عـن توجيهه لوضع خطة ماليـة لوحدة عمل أخرى وعرضها على المديرين الماليين.

اقتنع سـتيف هانكس (Steve Hanks)، كبير المديرين التنفيذيين لفرع واشنطن سابقاً، بضرورة الاشتراك في جميع مجالات تطوير الموظفين، بدءًا من مراجعة الدورات وحتى مراقبة حضور الموظفين ومراجعة التغذية الراجعة المقترحة من قبل الموظفين حول الدورات. ورأى هانكس أنه يتعين على فرع واشـنطن أن يكون بمثابة منظمة تعليم مستمر، مما يعد مبرراً كافياً لالتزام الشركة المالي بتطوير الموظفين، لذا لم يخشَ من قيام الشركات المنافسـة بإغراء موظفيه، بل خشي من أنه إذا لم تقم الشركة بتدريب موظفيها، فسيكون عالقاً مع موظفين غير مهرة وضعيفي الأداء.

ونظـراً لكون التطوير داعماً لتوجهات مسـتقبلية، فقد انطـوى التدريب على مهارات لا تتعلـق بالعمل الحالي للموظف، ويعرض الجـدول (٩-١) الفرق بين التدريب والتطوير. فمن الضروري ملاحظة أنه مع وجود أوجه شـبه بين التدريب والتطوير فإن بينهما العديد من الاختلافات الجوهرية؛ إذ يركز التدريب، من المنظور التقليدي، على الإسـهام في تحسين مستوى أداء الموظفين في أعمالهم الحالية. في حين يسهم التطوير في إعدادهم لتولي مناصب

أخرى في الشركة وزيادة قدرتهم على الانتقال للوظائف التي ربما لم تُستحدث بعد[٦٣٩]. كما يساعد التطوير الموظفين على الاستعداد للتغيرات التي قد تطرأ على وظائفهم الحالية نتيجة للتقنيات الحديثة أو تصاميم العمل أو العملاء أو أسواق المنتج. ونظراً لتركيز التدريب على تحسين مستوى أداء الموظفين في وظائفهم الحالية، فمن الضروري حضور البرامج التدريبية. في حين قد يكون التطوير إجبارياً بالنسبة للموظفين الذين يمتلكون خصائص وسمات تؤهلهم للمناصب الإدارية. وبرغم ذلك يتعين على أغلب الموظفين المبادرة بالاشتراك في برامج التطوير، ومن هنا جاء تركيز الفصل الثاني من هذا الكتاب على الدور الإستراتيجي للتدريب. ومن الجدير بالملاحظة أنه إذا استمر التدريب في كونه هدفاً إستراتيجياً (أكثر ارتباطاً بأهداف العمل)، فسيتلاشى الفارق بين التدريب والتطوير. وسيصبح كل من التدريب والتطوير ضرورة وسيركز كل منهما على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموظفين والشركة على حد سواء.

لماذا يُعد تطوير الموظفين ضرورة؟ يُعد تطوير الموظفين أحد العناصر الضرورية التي يتعين أن تتضمنها جهود الشركة لتحسين مستوى الجودة ومواجهة تحديات المنافسة العالمية والتغير الاجتماعي إضافةً إلى دمج التطورات التكنولوجية في تصميم العمل. كما يُعد التطوير ضرورة للإدارة الذكية، ولا سيما بالنسبة لكبار المديرين والموظفين الذين يمتلكون سمات تؤهلهم للقيادة (ارجع للنقاش الذي دار حول استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم في الفصل الأول من هذا الكتاب). وتذكر الشركات أن أحد أهم التحديات التي تواجهها الإدارة الذكية يتمثل في تطوير المواهب الموجودة واستقطاب المواهب القيادية والاحتفاظ بهم[٦٤٠].

جدول (٩-١) مقارنة بين التدريب والتطوير

	التدريب	**التطوير**
حقل التركيز	**حالي**	**مستقبلي**
استخدام خبرات العمل	**منخفض**	**مرتفع**
الهدف	**الإعداد للوظيفة الحالية**	**الإعداد للتغيرات**
المشاركة	**مطلوبة**	**طواعية**

إن التوجــه المتنامي لعولمة أســواق المنتج أجبر الشركات على أن تعمل على مســاعدة موظفيهــا على فهم الثقافات والعادات التي تؤثر في ممارســات العمل. وحتى تنجح فرق العمــل والــشركات ذات المســتوى المرتفع من المشــاركة، فإنه يتعــين أن يمتلك موظفوها مهــارات جيدة للتعامل مــع الآخرين. كما يتعــين أن يكون الموظفــون قادرين على أداء الأدوار المخصصة للمديرين. وتشــير التشريعات (مثل قانــون الحقوق المدنية لعام١٩٩١) والقوى العاملة في الســوق إضافةً إلى المسؤولية الاجتماعية للشركة إلى ضرورة قيام أصحاب العمل بتوفير أنشطة تطويرية للنســاء والأقليات لإعدادهم للمناصب الإدارية. كما يتعين على الشركات مســاعدة موظفيها على التغلب على الأفكار النمطية والتوجهات التي تعوق الإسهامات الإبداعية التي قد تأتي بها مجموعة من الموظفين ذوي خلفيات ثقافية وعنصرية وعرقية متنوعة.

وكــما أشرنــا في الفصل الأول من هذا الكتاب، يرتبط مــدى التزام الموظفين والاحتفاظ بهم مباشرةً بكيفية معاملة المديرين لهم، إذ يتعين أن يكون المديرون قادرين على تحديد الموظفــين ذوي المهــارات العالية والتأكد من الاســتفادة من مواهبهم إضافــةً إلى التأكيد عــلى مــدى قيمتهم قبل أن يصيبهــم الضجر ويغادروا الشركة. كــما يتعين أن يكون لدى المديرين القدرة على الاســتماع. وبينما يكون الموظفــون الجدد في حاجة إلى توجيه قوي ورئيس يمكنه اتخاذ قرارات سريعة، فمن المتوقع منهم أن يكونوا قادرين على تحدي تفكير المديــر وأن يُعاملوا باحترام ووقار. وبســبب مهاراتهم، يكون هناك مزيد من الطلب على العديد من الموظفين الذين يكون بإمكانهم ترك العمل لدى الشركة بســهولة والعمل لدى منافســين. ويمكن أن تساعد أنشــطة التطوير الشركات على تقليل مُعدل تسرب الموظفين عــن طريق: (١) تعريف الموظفين بأن الشركة تســتثمر في تطوير مهارات موظفيها، و(٢) تطويــر المديرين الذين يمكنهم إعداد بيئة تدريب إيجابية تشــجع الموظفين على القدوم إلى العمل والمشــاركة في تحقيق أهداف الشركة. وتتمثل أحد الأســباب الرئيسة في تسرب الموظفين في سوء العلاقات بينهم وبين مديريهم. ويتعين على الشركات الاحتفاظ بموظفيها المتميزين أو المخاطرة بخســارة مزاياها التنافســية. ويمكن أن تســاعد أنشــطة التطوير الــشركات على الاحتفاظ بموظفيها عــن طريق تنمية مهارات مديريها. وقد اســتخدمت شركة ســبرينت بي سي إس (Sprint PCS) تقييــم التغذية الراجعة (تقييم الـ ٣٦٠ درجة)

لتكون وسـيلة للمساعدة على تطوير مهارات الأشخاص للتعامل مع مديري مراكز الإتصال بالعمـلاء[٦٤١]، وبعبارة أخرى ترغب الشركات من مديريها تنمية مهاراتهم في التواصل وبناء الثقة والتوجيه وغيرها من الأفعال الشخصية التي من شأنها مساعدة الشركة على الاحتفاظ بالموظفـين الجيدين. وقـد صُنِّف المديرون الذين حصلوا على درجـات مرتفعة في تقييم التغذيـة الراجعـة (تقييم الـ٣٦٠ درجـة) من قِبل موظفيهم كأشـخاص فعالين في تقديم المساعدة والدعم اللازمين لتطوير الحياة المهنية (وهي أسباب رئيسة تدفع الموظفين للبقاء مع سـبرينت). وقد ارتبط نظام التقييم هذا بخطة تطويـر، وكان من الممكن تطوير كل مهارة شـخصية عن طريق التدريـب الإلكتروني. وحددت سـبرينت هدفاً تمثل في تقليل مُعدل ترك الموظفين للعمل بنسـبة ٤٨٪، وقد تمكن كل فرع تابع لشركة سبرينت استخدم نظام التقييم هذا من تحقيق الهدف!

يناقش هـذا الفصل المناهج التي تسـتخدمها الـشركات لتطوير موظفيهـا إضافةً إلى عملية التطوير نفسـها. ويبدأ الفصل باستكشـاف مناهج التطوير التـي تتضمن التعليم الرسـمي والتقييم وخبرات العمل إضافةً إلى العلاقات الشخصية، ويركز على أنواع المهارات والمعارف والسلوكيات التي تعززها كل طريقة تطوير. وتعد مناهج التطوير هذه جزءاً من عمليـة التخطيط الإنمائي، ويتعين أن يمتلك الموظـف والشركة فكرة عن احتياجات التطوير الخاصـة بالموظف إضافةً إلى الغرض من التطوير، وذلك قبل اسـتخدام واحدة أو أكثر من مناهـج التطوير هـذه. ويعد تحديد احتياجـات التطوير والغرض منه جـزءًا من عملية التخطيط الإنمائي. ويُقدم هذا الفصل لمحة عامة عن عملية تخطيط التطوير، متضمناً ذلك مناقشـة لدور كل من الموظف والشركة على حد سـواء. وينتهي هذا الفصل بمناقشة حول إستراتيجيات تطوير الموظف، متضمناً استخدام التعليم الإلكتروني.

مناهج تطوير الموظفين:

تُسـتخدم أربعة مناهج لتطوير الموظفين: التعليم الرسـمي، التقييـم، خبرات العمل، والعلاقات الشـخصية[٦٤٢]. وتسـتخدم العديـد من الشركات مزيجاً من تلـك المناهج، وقد أشـارت إحدى الدراسات الحديثة لممارسات تطوير الموظفين المُستخدمة في الشركات إلى أن ٨٤٪ من تلك الممارسات تسـتخدم التدريب بدلاً من تدريب القيادة، و٧٠٪ منها تستخدم

تخطيط التطوير، و٥٥٪ تســتخدم التوجيه الرســمي، و٤٧٪ تســتخدم مهام العمل، و٣٠٪ تســتخدم التدوير الوظيفي، في حين تستخدم ٢٥٪ منها برامج التوجيه الداخلي الرسمية[٦٤٣]، ومن المرجح أن تســتخدم الشركات الكبرى تدريب القيادة وتخطيط التطوير على نحو أكبر من الشركات الصغرى.

تُعد شركة هيندوســتان يونيليفر (Hindustan Unilever)، من أكبر شركات المنتجات الاســتهلاكية في الهنــد[٦٤٤]، إذ تحتوي الشركة على ١٥,٠٠٠ موظف، مــن بينهم ١٠,٠٠٠ من موظفــي الإنتاج. وتحتوي كل منشــأة من الخمــس وأربعين منشــأة التابعة للشركة على ثلاثــة قادة للموارد البشرية يقضون نصف وقتهــم في تطوير القيادة، ويكون هؤلاء القادة مســؤولين بشــكل مباشر عن «الوظائف الهامة، والأشــخاص المهمين». وتشــير الوظائف الهامة إلى خمســين منصباً إستراتيجياً في الشركة، في حين يشير مصطلح الأشخاص المهمين إلى الخمســين شــخصاً من ذوي المهارات العالية التي تؤهلهم للمناصب القيادية في الشركة». وتمثل الغرض في أن يشغل الأشخاص المهمون ٩٠٪ من الوظائف المهمة، في حين تمثل الهدف في زيادة حركة انتقال الأشــخاص المهمين إلى الوظائف المهمة. وتستخدم شركة هيندوستان يونيليفر (Hindustan Unilever) التدوير الوظيفي والتوجيه كأنشــطة للتطوير، وتجتمع لجنة الإدارة كل عام لمناقشــة أفضل ٢٠٠ شخص في الشركة، كما تناقش الشركة كل موظف وخطة تطويره أو تطويرها.

بغــض النظر عن المنهج المُســتخدم لضمان مدى فاعلية برامــج التطوير، يتعين تطوير البرامــج عن طريق العملية نفســها المُســتخدمة لتصميم التدريــب: تحديد الاحتياجات، وإعــداد بيئة تطويــر إيجابية، والتأكد من اســتعداد الموظفين للتطويــر، وتحديد أهداف التطوير، واختيار مجموعة من أنشــطة التطوير التي تساعد على تحقيق الأهداف، وضمان أن بيئة العمل تدعم أنشــطة التطوير واســتخدام المهارات والخبرات المُكتســبة، إضافةً إلى تقييم البرنامج. ولتحديد احتياجات التطوير الخاصة بالفرد أو القسم أو الشركة، يتعين إتمام تحليل مواطن القوة والضعف وذلك لاختيار أنشطة التطوير المناسبة. وقد حددت العديد من الشركات القدرات الرئيسة للمديرين الناجحين. ويمكننا أن نسترجع ما ذكرناه في الفصل الثالث من هذا الكتاب عن أن تلك القدرات عبارة عن مجالات القدرة الشخصية التي تمكن

الموظفــين من أداء عملهم بنجاح، ويمكن أن تتضمــن تلك القدرات المعارف أو المهارات أو الإمكانيات أو السمات الشخصية.

تعد شركتا شــوان (Schwan) وجنرال فيزكس (General Physics)، من أوائل الشركات التي حددت الحاجة إلى التطوير ثم اســتخدمت التقييم لتحديد أنشــطة التطوير المناسبة. وقد أنشــأت شركة شــوان (Schwan)، وهي شركة لخدمات توصيل الطعام المُجمد وتتخذ من مينيســوتا مقــراً لها، جامعتها الخاصة[٦٤٥]، وفي جزء من هــذه العملية تعين على الشركة تحديد نــوع المديرين الذين ترغب في توظيفهم وكيفية أدائهم لعملهم. وحددت شــوان خمسة عشر اختصاصاً من بينها «إدارة الرؤية والغرض» و «تطوير التقارير المباشرة». وبعد تحديد قدرات المديرين اســتخدمت الشركة نظام التقييم الدائــري (تقييم الـ ٣٦٠ درجة) لقياس مواطن القوة والضعف لدى المديرين وإعداد أنشطة تطوير ترتبط بتعزيز قدراتهم (كالتوجيه وبرامج التدريب وخبرات العمل).

اعتقدت شركة جنرال فيزكس (General Physics)، وهي شركة لتدريب وتطوير القوى العاملة، أن مديري الشركة بحاجة إلى تطوير[٦٤٦]، وبالفعل قامت الشركة بتقييم قادتها الحاليين قبل تحديد نوع التطوير المناسب والمهارات اللازمة له. واستخدمت الشركة التقييم الدائري (تقييــم الـ ٣٦٠ درجة) لتقييم قدرات المديرين ومــدى كفاءاتهم في إدارة التغيير والقيادة والحافزية وإدارة النزاعات والأداء والتمكين. وقد طورت شركة جنرال فيزكس مسحاً للمناخ التنظيمي والذي أتمه الموظفون الآخرون في الشركة. وقاس مسح المناخ هذا القدرات نفسها التي قاسها التقييم الدائري (تقييم الـ ٣٦٠ درجة)، ووفقاً لنتائج التقييم الدائري (تقييم الـ ٣٦٠ درجة) ومسح المناخ التنظيمي، حددت جنرال فيزكس جميع القدرات التي تحتاج إلى تطويــر. وقرر الفريق الإدراي لـ جنرال فيزكس أن الشركة في حاجة إلى المنُهج غير التقليدي لتشــجيع المديرين على التغيير، لذا فقد تبنوا فلســفة «المعســكر»، وقد أُعلن رســمياً عن البرنامــج الجديد في اجتماع العمل الذي حضره مديرو جنرال فيزكس وغيرهم من المديرين في المســتويات العليا. ووصف أحد أعضاء الفريق الإداري المســؤول عن مبادرات التطوير البرنامج أثناء العمل عليه، وقد أثنى العديد من الحضور على البرنامج، مؤكدين أهمية دعم الإدارة في المستويات العليا. وقد تضمن برنامج تطوير القيادة المُكثف الذي استغرق يومين

تدريبات تُمثل تحدياً جســدياً لفريق العمل، ومتحدثين متحمســين وتدريب داخل قاعات الدراســة، إضافــة إلى التدريب على رأس العمــل الذي يعمل فيه فرق مــن المتدربين على البرنامج على قضايا تؤثر في الأداء البشري للمؤسسة ويطلع الإدارة العليا على كيفية التعامل مع تلك الأمور. ولتعزيز أهمية البرنامج، ظل المشاركون داخل المعسكر ليكونوا بعيدين عن أنشــطة العمل وتناولوا جميع الوجبات بعضهم مع بعض، وقد ارتدى جميع المشــاركين زياً موحداً. لكن هل نتج عن البرنامج تحســن في قدرات القيادة؟ في مســح استكشافي تم بعد ســتة أشهر من البرنامج، أشــار الموظفون إلى ظهور تحسن على المديرين: إذ تراوحت نسبة التحسن في القدرات بين ١٧ إلى ٢٥٪.

مــع الوضع في الاعتبــار أنه على الرغم مــن أن الأغلبية العظمى من أنشــطة التطوير تستهدف المديرين، فقد يشترك الموظفون من جميع المستويات في واحد أو أكثر من أنشطة التطويــر. ويناقش الفصل العاشر من هذا الكتاب بعــض القضايا المعينة المرتبطة بتطوير المديريــن (التخطيط لتعاقب الموظفين، التعامل مع المديرين ذوي الســلوك المختل، إضافةً إلى خلق العديد من الفرص للنساء والأقليات لكي يصبحوا مديرين).

التعليم الرسمي:

تتضمن برامج التعليم الرســمي البرامج التي تُعقــد داخل بيئة العمل وخارجها وتكون موجهــة على نحو خاص لموظفــي الشركة، والدورات القصيرة التي يقدمها استشــاريون أو جامعات، والبرامج التنفيذية لماجستير إدارة الأعمال، إضافةً إلى برامج الجامعة حيث يسكن المشــاركون في الجامعة أثناء تلقــي الدورات. وقد تتضمن تلــك البرامج محاضرات يلقيها خبراء العمل أو أساتذة جامعات، وألعاب عملية ومواقف محاكاة، والتدريب على المغامرة، إلى جانب اجتماعات مع العملاء. وعلى ســبيل المثال، تُقــدم جامعة هارفارد (Harvard) برامج متنوعة مختلفة للمديرين التنفيذيين والمديرين في المستويات العليا ومديري العموم (مثل برنامج الإدارة المتقدم). كما تُقدم الجامعة نفســها برامج حول القضايا الإدارية مثل المفاوضات والبرامج الموجهة نحو جمهور مُحدد (كبرنامج المسؤولين التنفيذيين في المستويات العليا والموجه إلى جنوب إفريقيا).

تعتمد العديد من الشركات بشكل أساسي على برامج التطوير الداخلية التي تقدمها مراكز التطوير والتدريب أو الجامعات التابعة للمؤسسة بدلاً من إرسال الموظفين إلى البرامج التي تُقدمهـا الجامعات[٦٤٧]. وتعتمد الشركات على تلك البرامج الداخلية نظراً لإمكانية ربط تلك البرامج باحتياجات العمل على نحو مباشر، كما يُمكن تقييمها بسـهولة باسـتخدام وحدات القياس الخاصة بالشركة، إضافة إلى أنها تتضمن الإداريين في المستويات العليا.

يشـغل الموظفون الحاليون في بنك بادوكا آند تراسـت كومبـاني (Paducah Bank & Trust Company)، وهو بنك مجتمعي يعمل به ١٤٠ موظفاً معظم الوظائف الإدارية[٦٤٨]. ويُمكـن للموظفين الذين يرغبون في العمل بإحدى الوظائف الإدارية التقدم لبرنامج تطوير القيـادة. ويُختار من سـتة إلى ثمانية موظفين لهذا البرنامج الذي يُدرّس أساسـيات العمل بالبنوك (مثل إدارة المسؤولية)، ويُرسل الموظفون إلى مؤتمرات وكليات للتدريب على المزيد عـن مهـارات القيادة والعمل في البنـوك، كما يطلب منهم إتمام مـشروع ما. وقد طورت إحدى قاعات الدراسـة خطة لتسويق البنك بصورة أفضل للنسـاء، وتهدف فرص التطوير هذه إلى مساعدة الموظفين على الشعور بقيمتهم في الشركة والشعور والتفكير كما لو كانوا مالكـين للعمل. وقد بدأت شركة فاريزون وايرلـس (Verizon Wireless) ببرامج تدريب الكليـات داخـل مقر الشركة في الأربعة عشر فرعاً التابعين لهـا. ويُقدم كل برنامج دورات تدريبية موجهة للأسـاتذة المسـاعدين والحاصلين على درجة البكالريوس أو الماجسـتير في إدارة الأعمال[٦٤٩]، وبلغ معدل المشـاركة في برنامج فاريزون قرابة ثمانية عشربالمئة. ولا تعد درجة ماجستير إدارة الأعمال ضرورة لكل منصب، إلا أن هذه الدرجة تزود الموظفين بفهم أكبر للعمل ونتائجه وتساعد على إعداد القادة المستقبليين للعمل، وتتضاعف نسبة احتمال حصـول الموظفين ذوي الدرجات العلمية على الترقية أو التنقل الأفقي داخل الشركة بمقدار واحد وواحد ونصف مقارنة بإجمالي القوى العاملة.

تمتلك شركة جنرال إلكتريك (General Electric) واحدة من أقدم وأشهر مراكز التطوير الإداريـة في العالم، حيث تطور الشركة مديريها في مركز جون إف والش (John F. Welch) للقيادة بكروتونفيل، بنيويورك[٦٥٠]، ومن الجدير بالذكر أن جنرال إلكتريك تستثمر ما يقارب المليـار دولار سـنوياً على برامج تدريب وتعليـم موظفيها[٦٥١]، وقد قضى ١٨٩ شـخصاً من المسـؤولين التنفيذيين في المسـتويات العليا بالشركة ما لا يقل عن اثني عشر شهراً في برامج

التدريب والتطوير المهني، على مدار الخمسة عشر عاماً الأخيرة. وتمتلك الشركة، بالإضافة إلى قاعات الدراسة، بنايات يستطيع المشاركون الإقامة فيها أثناء حضور البرامج. ويحضر موظفو جنرال إلكتريك، المُختارون من قبل مديريهم وفقاً لأدائهم وإمكانياتهم، برامج التطوير الإداري كل عام. وتتضمن البرامج تطوير المهارات المهنية بالإضافة إلى دورات متخصصة في مجالات مثل تحليل المخاطر وهيكلة القروض. وتركز جميع البرامج على كل من التطبيق النظري والعملي على حد سواء. وينقضى وقت الدورة في مناقشة قضايا العمل التي تواجه جنرال إلكتريك. ويقوم بتدريس تلك البرامج مدربون داخليون وأعضاء هيئة تدريس بالجامعات، بالإضافة إلى جيف إميلت (Jeff Immelt) كبير المديرين التنفيذيين. ويعرض الجدول (٩-٢) أمثلة على برامج التطوير الإداري المتاحة في جنرال إلكتريك. وكما ترى، تستخدم جنرال إلكتريك مجموعة من الدورات التدريبية والخبرات الوظيفية لتطوير المديرين في المستوى الأساسي ومستوى الإدارة العليا.

جدول (٩-٢) أمثلة على برامج تطوير القيادة في جنرال إلكتريك

البرنامج	الملخص	المؤهلات اللازمة لحضور البرنامج
برنامج القيادة التجاري: المبيعات والتسويق	دورات رسمية تتضمن المبيعات والتسويق في جنرال إلكتريك بالإضافة إلى مهارات التفاوض. مهام صعبة في أدوار البيع والتسويق داخل الشركة.	درجة البكالريوس في الهندسة أو التوزيع الصناعي، حيث لا يقل معدل نقاط الدرجات عن ٣. ٠، الرغبة في التنقل، الاهتمام بالمبيعات، التركيز على النتائج والاهتمام بالحياة المهنية.
برنامج القيادة التجاري المُطور: المبيعات والتسويق	بعد تبادل أدوار البيع والتسويق داخل جنرال إلكتريك لمدة ستة أشهر. إتمام تقييم ذاتي كل ثلاثة أشهر وتلقي تقييم المديرين. تطوير مهارات القيادة والبيع والتسويق الرئيسة خلال ستة أسابيع من التدريب المكثف.	مرشح للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالإضافة إلى خبرة من أربع إلى ست سنوات في التسويق أو المبيعات، القيادة المُثبتة والتمكن من مهارات المبيعات والتسويق والتواصل بالإضافة إلى المهارات التحليلية، الرغبة في التنقل.

المصدر:

«leadership program» www. gecareers. com (february 25، 2009).

وتســتخدم البرامج الأخرى، مثــل دورة مدير العمل ودورة تطوير المســؤول التنفيذي، التعلم العملي (الذي تمت مناقشته في الفصل السابع من هذا الكتاب). وقد كُلف المشاركون في البرنامج بالعمل على حل مشــكلة حقيقية تواجهها جنرال إلكتريك ويتعين عليهم تقديم مقترحاتهــم إلى جيف إميلت. وتعقد جنرال إلكتريك ندوات لمســاعدة الموظفين على فهم توقعــات العملاء بشــكل أفضل، كــما تعقد مؤتمرات قيــادة موجهة خصيصــاً للمديرين الأمريكيين من أصل أفريقي والنســاء واللاتنيين، وذلك جنباً إلى جنب مع البرامج والدورات الخاصة بالتطوير الإداري.

تُشرك معظم برامج التعليم الرســمي الموظفين في التعلم، وغالباً ما تُقدم برامج منفصلة للمشرفــين ومديري الفروع والمســؤولين التنفيذيين. كما تُتاح أيضــاً برامج خاصة لوظائف معينة (كالمهندســين)، ويركــز برنامج تطوير القيادة في ويرلبــول (Whirlpool)، التي تُعد أكبر مُصنع للأجهزة المنزلية الثقيلة في العالم، على اثني عشر ســمة رئيســة: (١) الخصائص والقيم الثابتة، و(٢) التواصل، و(٣) ممثل العملاء، و(٤) الثقة، و(٥) تطوير القدرات، و(٦) تضمــين التنوع، و(٧) دافع للتغير/ الانتقال، و(٨) نتائج غير عادية، و(٩) المهارات الإدارية، و(١٠) الإستراتيجية، و(١١) قيادة الفكر، و(١٢) الرؤية[٦٥٢]. وقد نُظم برنامج تطوير القيادة إلى ثلاثة مستويات، يضمن المستوى الأول (برامج تطوير القيادة) برامج لتدريب الخريجين الجــدد على المناصب العليا في المجالات الوظيفية مثل التســويق أو الهندســة أو المالية أو الموارد البشرية. ويســتمر كل برنامج لمدة ثلاث إلى أربع ســنوات ويتضمن تدريباً رســمياً ومراقبة وتبادلاً لمهام العمل، ويحضر مائة موظف من الموظفين الجدد البرنامج كل عام، كما يشــترك ما يزيد عن ٣٠٠ شــخص في عمليات التدوير الوظيفي في أي وقت. ويُعد المستوى الثــاني من البرامج (قيادة شركة ويرلبــول [Whirlpool])، ضرورة لقادة الشركة الذين يبلغ عددهم نحو ٧٠٠ قائد، ويتضمن دورتين، يستغرق الدورة الواحدة منهما أسبوعاً، ويتضمن التدريــب الواحد التقييم الدائري (تقييم الـ ٣٦٠ درجة) الذي يُقيم ســمات كل مســؤول تنفيذي في الشركة ويُقدم تغذية راجعة. ويركز الأســبوع الثاني على الطلب من المســؤولين التنفيذيين مراعاة الأهداف الإســتراتيجية للشركة والتعرف عــلى قضايا العمل الأكثر أهمية وتطوير خطة لحل المشــاكل. ومن ناحية أخرى، يتضمن المســتوى الثالث (قادة يطورون قادة) ٢٠ مســؤولاً للشركة من جميع أنحاء العالم. ويحصــل هؤلاء التنفيذيون على تقييم

مُكثف لمهاراتهم وشـخصياتهم ويتواصلون مع مدرب يعمل معهم لمساعدتهم على تحسين نقاط ضعفهم واستغلال نقاط قوتهم. ولضمان استثمار الشركة الفعال في برامج تطوير القيادة، يكون مديرو وقادة الشركة مسؤولين عن تطوير قادة المستقبل، وذلك عن طريق العمل كمدربين في الدورات التدريبية، كما يتضمن تقييم أداء مديري الشركة وقادتها أهدافاً أخرى تتعلق بتطوير القيادة بالإضافة إلى النتائج المالية.

تعد القيادة وروح المبادرة والعمل الإلكتروني جوانب شديدة الأهمية في البرامج التعليمية التنفيذية، كما تُعد البرامج الموجهة لتطوير فهم المسؤولين التنفيذيين لقضايا العمل العالمية وإدارة التغيير جوانب مهمة أخرى في تطوير المسؤولين التنفيذيين[٦٥٣]، كذلك هناك توجه نحو الدورات المتخصصة التي تهدف إلى تلبية احتياجات العمل بالإضافة إلى فهم العمل والثقافة العالمية.

يستمر برنامج القادة الناشئين في شركة زيروكس (Xerox) خمسة أشهر ويتضمن برنامج بداية يستغرق ساعتين ويستخدم الاجتماع المعتمد على الإنترنت ونماذج إلكترونية يتمها الموظفون بسرعتهم الخاصة وإجتماعات مباشرة وتقييم إلكتروني وتوجيه ومراقبة[٦٥٤]. وقد اشترك موظفون من شمال أميركا وأوروبا في برنامج القادة الناشئين، تشتمل كل جلسة في البرنامج الأوروبي للقادة الناشئين على مديرين ذوي الإمكانيات العالية من ١٤ دولة، يعملون بمهام مختلفة ويتحدثون بلغات مختلفة. ويتضمن الجزء الأكثر صعوبة من هذا البرنامج العمل على مهام متبادلة وثقافات مختلفة وفرق مشتتة جغرافياً لتحديد وتخطيط وبدء المشروعات التجارية المعتمدة على مبادرات إستراتيجية، ويعرض كل فريق نتائجه لنواب الرئيس والمسؤولين التنفيذيين عند نهاية البرنامج.

ويعرض الجدول (٩-٣) أمثلة للمؤسسات التي تُقدم تعليماً تنفيذياً. وهناك توجهات أساسية متنوعة في هذا النوع من التعليم. وتستخدم العديد من الشركات والجامعات التعلم عن بعد (الذي تمت مناقشته في الفصل الثامن من هذا الكتاب) للوصول إلى المسؤولين التفيذيين[٦٥٥]. وقد بدأت العديد من مدارس الأعمال بتقديم برامج داخلية مخصصة لمساعدة المديرين على اكتساب مهارات حقيقية ودراسة مشكلات في بيئات العمل الفعلية دون الحاجة إلى الإنقطاع عن عملهم والسفر إلى المعسكر. فعلى سبيل المثال، تعقد مؤسسة

ديــوك التعليمية (Duke Corporate Education) برامج متخصصة لشركة أرســيلور ميتال (ArcelorMittal)، التــي تشــكلت عن طريق دمج شركتين لصناعــة الصلب[٦٥٦]، وقد تمثلت أحد التحديات التي تواجهها الشركة في كيفية جعل مديريها يفهمون التحديات العالمية التي تواجههــا صناعة الصلب. ونتيجة لذلك تضمن البرنامج زيارة مديري الفروع لشركات الصلب في كل من الأسواق الناشئة والأسواق التي وصلت إلى حالة من التوازن، وذلك لفهم العمليات التكنولوجيــة والإداريــة في مصنع صلب أكثر اســتقراراً مقارنةً بمصنع صلــب متنام. وطُلِبّ من المديرين تقديم اقتراحات لتطوير المنشــأة المتنامية، مثل تحديد المشاكل البيئيّة وتزويد إمكانيات الأمن والصحة. وقد عملت مدرســة هاس للأعمال (Haas School of Business) بجامعة كاليفورنيا، ببيركلي، مع شركة شــتات اويل هيدرو، شركــة البترول والغاز النيرويجية، لتطوير برنامج يركز على إعداد الموظفين للعمل في ثقافات مختلفة. وتضمن البرنامج تحديات، مثل العمل مع متعهدين ليس لديهم الموظفون اللازمون أو المعدات اللازمة لإتمام المشروع في الوقت المحدد له أو التدريب على التعامل مع مسؤولي الحكومة المحلية.

وقد تمثل الاتجاه الآخر في التعليم التنفيذي في توفير دورات رسمية من قبل المستشارين أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعات جنباً إلى جنب مع الأنواع الأخرى من أنشطة التدريب والتطوير. وقد اســتخدمت منتجات شركة أفــون (Avon) التعلم العملي للتطوير الإداري، واســتهدف هذا البرنامج الموظفين الذين تعتقــد الشركة أنه من الممكن أن يُصبحوا مديري عموم[٦٥٧]. يحضر البرنامج فريق من الموظفين بعضهم مع بعض لمدة ســتة أســابيع مقسمة على ثمانية عشر شهراً، ويجتمع هؤلاء الموظفون في كل جلسة في دولة مختلفة وذلك لمعرفة إســتراتيجية أفون العالمية. ويُزود المشــاركون بخلفية عامة عــن المجال الوظيفي للجامعة والاستشاريين، ثم تعمل الفرق مع تنفيذيين بارزين في مشروع الدولة مثل كيفية التخلل إلى سوق جديد، وتُعرض مشاريع الفريق على مديري أفون البارزين.

وقد أجرى المديرون الذين حضروا برنامج تطوير القيادة في غرينزبورو شــمال كارولينا، اختبارات نفســية وتلقــوا تغذية راجعة من مديريهم وأقرانهم، كــما تلقوا تقارير مباشرة، وشــاركوا في أنشــطة بناء المجموعات (مثل التعلم بالمغامرة، الذي نوقش في الفصل السابع مــن هذا الكتاب) أو مواقف المحاكاة، وتلقوا نصائح استشــارية وحددوا أهدافاً تطويرية، وكتبوا وسجلوا خططاً للتطوير[٦٥٨].

جدول (٩-٣) أمثلة على المؤسسات التي تقدم التعليم التنفيذي

مزود الخدمة (الموقع)	٢٠٠٦- ٢٠٠٧ العائد (بالمليون)	البرامج المتاحة المعروضة	العملاء الذين تخدمهم الدورات المخصصة
هارفارد (بوسطن)	٨.٩٠	١١٣	٣٩
إنسياد (فرنسا، سنغافورة)	٦.٧٣	٣٤١	١١٢
معهد أي إم دي (لوزان، سويسرا)	٢.٧٣	١٣٢	١٠٠
ستانفورد (ستانفورد، كاليفورنيا)	٨.٢٢	٤٢	١١
كولومبيا (نيويورك)	١.١٣	٧٣	٢٢

المصدر:

«2008 Business School Rankings and Profiles». www. BusinessWeek. com February 28، 2009.

تتطلع العديد من الشركات وموظفيها إلى تقليل الوقت المستغرق في الحصول على درجة علمية متقدمــة في مجال الأعمال، ونتيجة لذلك تقدم الجامعات برامج مُصغرة لماجســتير إدارة الأعمال تتيح للموظفين الحصول على درجة الماجستير في أقل من عامين، وهو الوقت الــلازم للحصول عــلى هذه الدرجة في برنامج كامل[٦٥٩]، وعلى ســبيل المثــال تعرض جامعة دريكســيل (Drexel University) وجامعــة أوهايــو (Ohio University) برامج سريعة ومكثفة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال يمكن إتمامها خلال عام واحد فقط.

نظراً لارتفاع تكاليف برامج التعليم التنفيذية، تطلب الشركات بيانات تقييم توضح قيمة البرنامج، ونتيجة لذلك تبدأ العديد من الجامعات التي تعرض برامج تعليم تنفيذية في قياس العائد من هذه البرامج على الاســتثمار. وعلى ســبيل المثال تستخدم كليات إدارة الأعمال بكلومبيا مقاييس أداء لتحديد مدى نجاح المشــاركين في البرنامج[٦٦٠]، وتُقاس مهارات القيادة ومهارات بناء الفريق إضافةً إلى التفكير الإســتراتيجي عن طريــق التقييم الذاتي وتقويمات المديــر وتعليقات الأقران التي تُجمــع قبل حضور الموظفين للبرنامج إضافةً إلى إتمام برنامج متابعــة لمدة عام كامل. وللحكم على القيمة العمليــة لبرامجها، تطلب كلية داردن لإدارة

الأعمال بجامعة فيرجينيا (Darden Graduate School of Business Administration at the University of Virginia) من المشاركين في برامج التعليم التنفيذية إتمام إستبيانات بعد حضور البرنامج بثلاثة أشهر. وتستخدم بعض برامج تلك المدرسة التعلم العملي حيث يقــدم الموظفــون عروضاً تقديمية أمام المديرين في المســتويات العليــا، وهذا يوضح كيف ساعدتهم المشاركة في مثل هذا البرنامج على التعامل مع مشاكل العمل بنجاح. كما يوضح مدى اســتفادة الشركة من هذا التدريب، وقد يكون الاشتراك في برامج التعلم التنفيذية أو برامــج ماجســتير إدارة الأعمال مقتصراً على المديرين أو الموظفــين ذوي المهارات الإدارية. ونتيجة لذلك، توفر العديد من الشركات إمكانية تسديد رسوم الدراسة كأحد المزايا المقدمة لجميع موظفيها، وذلك لتشــجيعهم على التطوير ويتضمن برنامج تســديد رسوم الدراسة دفع تكاليف الموظفين للكلية ودورات الجامعة والبرامج المؤهلة للحصول على تلك الدرجة. حيــث تنفق الــشركات قرابة مليار دولار عــلى هذه الإمكانية على الــدورات التي تقدمها الكليات والجامعات غير الربحية إضافةً إلى الجامعات الربحية مثل جامعة كابيلا (Capella University)[٦٦١]. وتتضمن تلك الدورات تعليم مباشر في قاعات الدراسة والتعلم الإلكتروني إضافةً إلى التعلم المختلط، فعلى ســبيل المثال يُتيح برنامج الموظف الدارسي بشركة يونايتد تكنولوجــي (United Technology) للموظفــين تلقى مائة في المائة من رســوم الدراســة لجميع النفقات التعليمية ومن بينها التعليم الخاص ورســوم التسجيل والكتب. ولا يتعين أن تكــون تلك الدورات مرتبطة بعمل الموظف، ويتاح للموظفين ثلاث ســاعات أســبوعياً للدراســة أو لحضور الدورة. ويتلقى الموظفــون الذين يحصلون على تلك الدرجة ١٠,٠٠٠ دولار مــن رصيد الشركة، وقد قدمــت الشركة ما يزيد عن ٦٠ مليــون دولار لهذا البرنامج والذي ويستخدمه ١٥٪ من الموظفين.

على الرغم من الاســتثمار الضخم في تسديد رســوم الدراسة هذه، لم تحاول العديد من الــشركات تحديد قيمة مثــل هذه البرامج، فقد وجدت الشركات التــي تتبع هذا النهج أن هذه البرامج تزيد من معدلات الاحتفاظ بالموظفين كما تزيد من مدى اســتعداد الموظفين للترقي، إضافةً إلى تحســين أداء الموظفين للعمــل[٦٦٢]. ولا ترى يونايتد تكنولوجي حاجة من إجــراء تحليــل التكلفة والفائدة نظــراً لاعتقادها بأن القوى العاملة التــي تلقت قدراً من التعليم والتدريب الجيد ســتكون أكثر إنتاجية، وعلى الرغــم من ذلك تُلزم بعض الشركات

موظفيهــا تحقيق الحد الأدنى من درجات الدورة أو الحصول على الحد الأدنى من متوســط الدرجات للحصول على إمكانية ســداد الرســوم. في حين تُرغم الــشركات الأخرى الموظفين على البقاء معهم لفترة معينة بعد الحصول على درجة الماجســتير من خلال برامج تســديد الرسوم الدراسية. ويضطر الموظفون الذين يغادرون الشركة مُبكراً إلى سداد تكاليف الرسوم الدراســية للشركة، وتمتلك سلســلة متاجر كوم آند جو برنامج سداد الرسوم الدراسية الذي يتيح للموظفين الحصول على الدرجات العلمية أثناء عملهم لدوام كامل. ويســدد البرنامج ١٠٠٪ من رســوم دراســة الطلاب إذا ما حصلوا على تقدير امتياز أو جيد جداً في حين يتم تسديد ٥٠٪ فقط من الرسوم إذا ما حصلوا على تقدير مقبول[٦٦٣].

التقييم:

يتضمــن التقييم جمع معلومــات وتقديم تغذية راجعة إلى الموظفين عن ســلوكهم أو طريقــة التواصــل أو القيم أو المهــارات[٦٦٤]، وقد يُطلــب من الموظفين إضافــةً إلى أقرانهم والمديرين والعملاء تقديم معلومات. ويستخدم التقييم في أغلب الأحيان لتحديد الموظفين ذوي الإمكانيات الإدارية ولقياس نقاط القوة والضعف لدى المديرين الحاليين. كما يستخدم التقييم أيضــاً لتحديد المديرين ذوي الإمكانيات التي تؤهلهم للارتقاء إلى مناصب تنفيذية عالية المســتوى، كما يُمكن استخدامه مع فرق العمل لتحديد نقاط القوة والضعف لأعضاء الفريق إضافةً إلى عمليات اتخاذ القرارات أو أنماط التواصل التي تُعيق إنتاجية الفريق.

وتختلف الشركات من حيث الأســاليب ومصادر المعلومات التي تســتخدمها في التقييم التطوري، إذ تزود العديد من الشركات الموظفين بمعلومات تقييم الأداء. وتستخدم الشركات ذات النظم التطورية المعقدة اختبارات نفسية لقياس مهارات الموظفين وأنواع شخصياتهم إضافــةً إلى أنمــاط التواصل. حيث تســاعد أنواع التقييم هذه الموظفــين على فهم ميولهم واحتياجاتهم ونوع بيئة العمل التي يُفضلونها، إضافةً إلى نوع العمل الملائم لهم[٦٦٥]، ويمكن أن يُســاعد هذا النوع من المعلومات، إضافةً إلى المعلومــات التي يتلقونها من الشركة عن أدائهــم (مــن تقييمات الأداء) والفــرص المتاحة لهم، الموظفين عــلى تحديد نوع الأهداف التطوريــة التــي قد تكــون أكثر ملاءمة لهم (مثــل منصب قيادي أو زيــادة نطاق عملهم الحالي). ومن أمثلة أدوات تقييم الشخصية، استبيان الشخصية لنيو واستبيان ديسك إضافةً

إلى استبيان مايرز- بريجز (NEO Personality Inventory, Disc and Myers-Briggs). ويقيس اســتبيان الشــخصية لنيو خمس عوامل للشــخصية (تعرف بإسم العوامل الخمس الكــبرى) وهي: الضمير الحي والإنبســاطية والتكيف والقبــول والانفتاح للتجربة، في حين يُقدم اســتبيان ديســك تصنيفات لأربع جوانب من الســلوك (الهيمنة والتأثير والاستعداد والضمير الحي).

على سبيل المثال، تستخدم شركة كارميوز نورث أميركا (Cameuse North American) تقييمات الشخصية في برامج تطوير القيادة الخاصة بها. وقد استخدمت تقييمات الشخصية للموظفــين الذين تــم تحديدهم على أنهم يمتلكون إمكانيــات تؤهلهم للمناصب الإدارية العليا لتوجيه الموظفين إلى الأنشــطة الإنمائية مثل التوجيه والدورات الرسمية[٦٦٦]، وتستخدم شركــة إدوارد جونز (Edward Jones)، وهي شركة اســتثمار ووســاطة، تقييم الشــخصية لتحديــد مدى توفر إمكانيات القيادة للمستشــارين الماليين الذين يعملون خارج المقارات الرئيسة بسانت لويز، بميسوري[٦٦٧]. ويُدمج تقييم الشخصية بتقييم التغذية الراجعة (تقييم الـ ٣٦٠ درجــة) من الأقران لتزويد الشركة بفكرة عن مهــارات القيادة الخاصة بالموظفين. ويتسلم الموظفون ومديروهم النتائج، التي تستخدم لتحديد إذا ما كان الموظفون يمتلكون الشــخصية التــي تؤهلهم للحصــول على دور قيــادي في المقرات الرســمية، وبالإضافة إلى الأقران قد تجمع الشركات التقييمات التي يضعها المدير بخصوص أنماط شــخصية الموظفين وسلوكياتهم، ولذلك ستعرض الأقسام التالية العديد من أدوات التقييم الشائعة.

مؤشر مايرز-بريجز للنوع (Myers-Briggs Type Indicator):

يعــد هذا المؤشر الاختبار النفسي الأكثر شــيوعاً لتطوير الموظفــين، ويُجري ما يقرب من ٢ مليون شــخص مؤشر مايرز بريجز للنوع في الولايات المتحدة الأمريكية كل عام. ويتكون هذا الاختبار من مائة ســؤال حول مشاعر الفرد أو ما يفضله في المواقف المختلفة (على سبيل المثال «هل أنت شخص اجتماعي أم متحفظ وهادئ؟»). ويقوم مؤشر مايرز بريجز للنوع على عمل كارل جونغ (Carl Jung)، الأخصائي النفسي الذي اعتقد أن اختلاف ســلوكيات الأشــخاص تنبع من أولوياتهم وخياراتهم في اتخاذ القرارات والتواصل الشخصي إضافةً إلى جمع المعلومات.

ويحـــدد مؤشر مايرز بريجز للنوع تفضيلات الأشـــخاص الخاصة بالنشـــاط (الأنطواء في مقابل الانبساط) وجمع المعلومات (الاستشعار في مقابل الحدس) واتخاذ القرارات (التفكير في مقابل الشعور) ونمط الحياة (الحكم في مقابل الإدراك)[٦٦٨]. وتتحدد ثنائية النشاط عندما يكتسب الأشخاص قوة في الشخصية وحيوية، إذ يستمد الأشخاص الانبساطيون نشاطهم عن طريق العلاقات الشخصية، في حين يستمد الأشخاص الانطوائيون طاقتهم عن طريق التركيز على الأفكار والمشـــاعر الشـــخصية. وترتبط ثنائية جمع المعلومات بالإجراءات والتصرفات التي يقوم بها الأشـــخاص عند اتخاذ القرارات. ويميل الأشـــخاص الذين يُفضلون الاستشعار إلى جمع الحقائق والتفاصيل، في حين يميل الأشخاص الذين يفضلون الحدس إلى التركيز على الحقائق بشكل أقل وعلى المسؤوليات والعلاقات بين الأشخاص بشكل أكبر. وتعتمد الفروق في أنماط اتخاذ القرارات على مقدار الاعتبارات التي يوليها الفرد لمشاعر الآخرين عند اتخاذ القرارات. ويميل الأشـــخاص الذين يُفضلون التفكير إلى أن يكونوا أكثر موضوعية عند اتخاذ القرارات، في حين يميل الأشـــخاص الذين يفضلون المشاعر إلى تقييم تأثير القرارات المحتملة في الآخريـــن وأن يكونـــوا أكثر ذاتية عند اتخاذ القرارات. ومـــن ناحية أخرى تعكس ثنائية أنماط الحياة ميل الأشـــخاص لأن يتسموا بالمرونة والقابلية للتكيف. ويركز الأشخاص الذين يُفضلون الحكم على الأهداف وتحديد مواعيد نهائية ويفضلون أن يكونوا أكثر حســـماً، في حين يميل الأشـــخاص الذين يُفضلون الإدراك إلى الاســـتمتاع بالمفاجآت، مثل تغيير القرارات والاعتراض على المواعيد النهائية.

تنشأ أنماط الشخصية الفريدة الستة عشر عن مزيج من أربعة تفضيلات (راجع الجدول ٩-٤). وقـــد طور كل منـــا مواطن القوة ومواطن الضعف نتيجة لتفضيلاتنا. وعلى ســـبيل المثـــال، يميل الأشـــخاص الانطوائيون والذين يفضلون الاستشـــعار والتفكـــير والحكم إلى أن يكونوا جادين وهادئين وعمليين ومنظمين ومنطقيين. كما يمكنهم تنظيم المهام وأن يكونوا حازمين ويتبعوا الخطط والأهداف. ويمتلك مثل هؤلاء الأشخاص العديد من نقاط الضعف نظراً لعدم استخدامهم للتفضيلات المقابلة للانبساط والحدس والشعور والإدراك. وتتضمن نقاط الضعف المحتملة لهؤلاء الأشخاص مشاكل تتعلق بالفرص غير المتوقعة والظهور بمظهر عدم الاهتمام بالمهام أو الظهور بمظهر التعامل الموضوعي والمجرد من المشاعر مع الأقران أو التسرع في اتخاذ القرارات. وللحصول على مزيد من المعلومات عن أنماط الشـــخصية راجع الموقع الإلكتروني www.keirsey.com.

جدول (٩-٤) أنماط الشخصية المستخدمة في تقييم مؤشر مايرز بريجز للنوع

	الأنماط التي تميل إلى الاستشعار		الأنماط التي تميل إلى الحدس	
	التفكير	المشاعر	المشاعر	التفكير
الانطوائيون	سمات الشخص الانطوائي الذي يميل إلى الاستشعار والتفكير والحكم	سمات الشخص الانطوائي الذي يميل إلى الاستشعار والمشاعر والحكم	سمات الشخص الانطوائي الذي يميل إلى الحدس والمشاعر والحكم	سمات الشخص الانطوائي الذي يميل إلى الحدس والتفكير والحكم
الأنماط التي تميل إلى الحكم	يتسم بالهدوء والجدية ويحقق النجاح عن طريق الشمولية والاعتمادية. عملي وواقعي ومسؤول. يقرر على نحو منطقي ما يتعين عمله ويعمل على تحقيقه بثبات، بغض النظر عن المشتتات. يشعر بالسعادة عند تنظيم الأشياء وترتيبها، سواء في المنزل أو العمل أو في الحياة بوجه عام. يُقدر العادات والإخلاص.	يتسم بالهدوء والود والمسؤولية ويتحرك بدافع من الضمير. ملتزم وثابت في تلبية التزاماته. شامل ومثابر ودقيق ومخلص ويراعي مشاعر الآخرين ويلاحظ ويتذكر أشياء معينة خاصة بالأشخاص المهمة بالنسبة له. ويهتم بمشاعر الآخرين. يسعى إلى إعداد بيئة منظمة ومتناغمة.	يسعى إلى فهم معاني وروابط الأفكار والعلاقات والممتلكات المادية. يرغب في فهم دوافع الأشخاص ويمتلك بصيرة يجلها الآخرون. يعي ويلتزم بقيمهم الثابتة. يطور رؤية واضحة حول كيفية خدمة المصالح العامة بشكل أفضل. منظم وحازم في تنفيذ رؤيته.	يمتلك عقل صافي ودافع قوي لتنفيذ أفكاره وتحقيق أهدافه. يرى أنماط الأحداث الخارجية بسرعة ويطور مناظير تفسيرية طويلة المدى. عندما يكون ملتزما، يرتب عمله ثم ينفذه. متشكك ومستقل، لديه معايير مرتفعة للكفاءة والأداء – له ولغيره.
	سمات الشخص الانطوائي الذي يميل إلى الاستشعار والتفكير والإدراك.	سمات الشخص الانطوائي الذي يميل إلى الاستشعار والمشاعر والإدراك.	سمات الشخص الانطوائي الذي يميل إلى الحدس والمشاعر والإدراك.	سمات الشخص الانطوائي الذي يميل إلى الحدس والتفكير والإدراك.

الأنماط التي تميل إلى الإدراك	متسامح ومرن وهادئ. ويراقب الأحداث حتى ظهور مشكلة ما ثم يعمل بسرعة على إيجاد حلول فعالة. يحلل ما يجعل الأشياء فعالة ومستعد للانخراط في كميات كبيرة من البيانات لتحديد أساس المشكلات العملية، مهتم بالسبب والنتيجة، ينظم الحقائق باستخدام المبادئ المنطقية ويُقيم الكفاءة.	هادئ وودود وحساس وعطوف. يستمتع باللحظة الحالية وما يجرى حوله. يحب أن يكون له مساحته الخاصة والعمل خلال الإطار الزمني المُحدد له. مخلص وملتزم بقيمه وبالأشخاص المهمين بالنسبة له. لا يحب الاختلاف والنزاع، لا يفرض آراءه أو قيمه على الآخرين.	مثالي ومخلص لقيمه والأشخاص المهمين بالنسبة له. يرغب في حياة الخارجية والمنسجمة مع قيمه. فضولي وسريع في رؤية الاحتمالات، يُمكن أن يكون عامل مساعد في تنفيذ الأفكار. يسعى إلى فهم الأشخاص ومساعدتهم على الوفاء بالتزاماتهم. متكيف ومرن ومقبول مالم تهدد قيمه.	يسعى إلى تطوير تفسيرات منطقية لكل شيء يهتم به. نظري وتجريدي، يهتم بالأفكار أكثر من التفاعل الاجتماعي. هادئ ومستقل ومرن ومتكيف. لديه قدرة غير عادية على التركيز بعمق على حل المشكلات في مناطق الاهتمام. متشكك، وناقد في بعض الأحيان، وتحليلي دائماً.
الانبساطيون	سمات الشخص الانبساطي الذي يميل إلى الاستشعار والتفكير والإدراك.	سمات الشخص الانبساطي الذي يميل إلى الاستشعار والمشاعر والإدراك.	سمات الشخص الانبساطي الذي يميل إلى الاستشعار والحدس والإدراك.	سمات الشخص الانبساطي الذي يميل إلى الاستشعار والحدس والإدراك.
الأنماط التي تميل إلى الإدراك	مرن ومتسامح ويتبع منهج عملي يركز على النتائج الفورية. يتحمل النظريات والتفسيرات المفاهيمية – يرغب في العمل بحماس لحل المشكلة. يركز على النتائج الفورية ويستمتع بكل لحظة يكون فيها نشطاً مع الآخرين. يستمتع بالنمط والراحة المادية. يتعلم بشكل أفضل من خلال الممارسة.	غير متحفظ وودود ومتقبل ل للآخرين. مليء بالحيوية والمرح وحب الحياة والأشخاص والراحة المادية. يستمتع بالعمل مع الآخرين لتحقيق أشياء. يقوم بعمله بمنطق ومنهج واقعي، يجعل العمل ممتعاً ومرناً وعفوياً، على استعداد للتكيف مع الأشخاص والبيئات الجديدة. يتعلم بشكل أفضل من خلال ممارسة مهارة جديدة مع الآخرين.	متحمس بحرارة وخيالي، يرى الحياة مليئة بالفرص، يربط بين الأحداث والمعلومات بسرعة شديدة، ويعالج الأمور بثقة معتمداً على الأنماط التي يراها، يرغب في مزيد من التأكيد من الآخرين وعلى استعداد لمنح التقديم والدعم. عفوي ومرن وغالباً ما يعتمد على قدرته على الارتجال وطلاقته الشفهية.	سريع وماهر ومتحمس ومنتبه وبليغ. لديه موارد متعددة لحل المشكلات الجديدة والتي تُمثل تحدياً. بارع في توليد الفرص المفاهيمية ومن ثم تحليلها على نحو إستراتيجي. جيد في فهم الآخرين. يمل من الروتين، نادراً ما يعمل الشيء نفسه بالطريقة نفسها، متحمس للانتقال إلى مصلحة بعد أخرى.

	سمات الشخص الانبساطي الذي يميل إلى الاستشعار والتفكير والحكم.	سمات الشخص الانبساطي الذي يميل إلى الاستشعار والمشاعر والحكم.	سمات الشخص الانبساطي الذي يميل إلى الاستشعار والحدس والحكم.	سمات الشخص الانبساطي الذي يميل إلى الاستشعار والحدس والحكم.
الأنماط التي تميل إلى الحكم	عملي وواقعي وحازم وينفذ قرارته بسرعة. ينظم المشاريع والأشخاص لتحقيق الأشياء، يركز على تحقيق النتائج بأقصى كفاءة ممكنة. يهتم بالتفاصيل المتكررة. لديه مجموعة واضحة من المعايير المنطقية، ويتبعهم -ويرغب من الآخرين اتباعها- على نحو نظامي. نشط في تنفيذ خططه.	حنون وذو ضمير حي ومتعاون. يحب التجانس في البيئة المحيطة به ويعمل بإصرار على تحقيقه. يحب العمل مع الآخرين لتحقيق المهام بدقة وفي الوقت المناسب. مخلص وشامل حتى في الأمور الصغيرة. يلاحظ ما يحتاجه الآخرون في حياتهم اليومية ويحاول توفيره. يرغب في الحصول على التقدير لما هو عليه وما يقوم به.	رقيق ومتعاطف ومتجاوب ومسؤول. يولي اهتماماً شديداً لعواطف واحتياجات ودوافع الآخرين. يجد فرصاً في كل شخص، يرغب في مساعدة الآخرين على تحقيق فرصهم. قد يُمثل سبباً لنمو الأفراد والمجموعات. مُخلص ومتجاوب للمدح والنقد على حد سواء. اجتماعي وييسر عمل الآخرين في مجموعات ويُوفر قيادة ملهمة.	صريح وحازم وعلى استعداد لتولي المناصب القيادية. يرى الخطوات والسياسات غير المنطقية وغير الكفء بسرعة، يُطور وينفذ نظم شاملة لحل المُشكلات التنظيمية. يستمتع بالتخطيط الطويل المدى ووضع الأهداف. غالباً ما يكون حسن الاطلاع والقراءة ويستمتع بتوسيع معارفه ونقلها إلى الآخرين. نشط في تقديم أفكاره.

المصدر:

وقد استخدم مؤشر مايرز بريجز للنوع لفهم أشياء مثل التواصل والتحفيز والعمل الجماعي وأنماط العمل والقيادة، فعلى سبيل المثال يمكن استخدامه من قبل مندوبي المبيعات أو التنفيذيين الذين يرغبون في أن يُصبحوا أكثر فاعلية في التواصل الشخصي من خلال استكشاف أنماط شخصياتهم والطريقة التي ينظر الآخرون بها إليهم. ويمكن أن يُساعد هذا المؤشر الشركات على تكوين فرق عن طريق ربط أعضاء الفريق بمهام تسمح

لهم بالتركيز على تفضيلاتهم وعن طريق مسـاعدة الموظفين على فهم كيف أن التفضيلات المختلفة لأعضاء الفريق قد تؤدي إلى حل المُشكلة[٦٦٩]. فمثلاً يُمكن أن يتولى الموظفون الذين يميلــون إلى الحدس المهام التي تتطلب العصــف الذهني، في حين يُمكن أن يتولى الموظفون الذين يميلون إلى الاستشعار مسؤولية تقويم الأفكار.

ويرى الأشــخاص الذين خضعوا لمؤشر مايرز بريجز للنوع أنه تجربة إيجابية ســاعدتهم على تغيير ســلوكياتهم، ويبدو أن علامات تســجيل هذا المؤشر ترتبط بمهنة الفرد. ويُشــير تحليل علامات تســجيل المــؤشر الخاصة بالمديريــن في الولايات المتحــدة وإنجلترا وأميركا اللاتينية واليابان إلى أن أغلبية شاسعة من المديرين لديهم أنماط شخصية معينة (كالأشخاص الانطوائيين الذين يميلون إلى الاستشــعار والتفكير والحكم أو الأشــخاص الإنطوائيين الذين يميلون إلى الحدس والتفكير والحكم أو الأشــخاص الإنبساطيين الذين يميلون إلى الاستشعار والتفكير والحكم أو الأشــخاص الانبســاطيين الذين يميلون إلى الحــدس والتفكير والحكم). وعــلى الرغم من ذلــك ليس من الضرورة أن تكــون علامات مؤشر مايــرز بريجز ثابتة أو موثوقــة على مدار الوقت. وقد وجدت الدراســات التي أُجريــت على مؤشر مايرز بريجز للنوع في وقتين مختلفين أن ٢٤٪ من الأشخاص الذين خضعوا لهذا الاختبار صُنِّفوا في النوع نفسه في المرة الثانية[٦٧٠].

يُعــد مؤشر مايــرز بريجز للنوع أداة قيمــة لفهم أنماط التواصل والطــرق التي يُفضل الأشــخاص التعامــل بها مع الآخرين، ونظــراً لأنه لا يقيس كيفية عمــل الموظفين في المهام المُفضلة بالنسبة لهم، لا يجب أن يستخدم وحده وسيلة لتقييم الأداء أو تقييم فرص ترقي الموظفين، علاوةً على ذلك لا يجب أن يُنظر إلى أنماط شــخصية مؤشر مايرز بريجز على أنها أنماط شخصية غير متغيرة.

مركز التقييم:

وهي العملية التي يُقيم فيها العديد من المُقدرين أو المقيمين أداء الموظفين في مجموعة مــن التمارين[٦٧١]. وغالباً ما تُعقد هذه العملية خــارج العمل، كأن تُعقد في مركز مؤتمرات على سبيل المثال. ويشترك من ست إلى اثني عشر موظفاً في هذا الاختبار في الوقت الواحد.

وتُستخدم مراكز التقييم بشكل أساسي لتحديد ما إذا كان الموظفون يمتلكون السمات الشخصية والمهارات الإدارية والمهارات الشخصية اللازمة للوظائف الإدارية. ويتزايد استخدام تلك المراكز لتحديد ما إذا كان الموظفون يمتلكون المهارات اللازمة للعمل في فرق.

وتتضمن أنواع التدريبات المُستخدمة في مراكز التقييم المناقشات الجماعية بلا قائد، والمُقابلات الشخصية، والمقابلات داخل العمل ولعب الأدوار[٦٧٣]، وفي المناقشة الجماعية بلا قائد، يتعين أن يعمل فريق مكون من خمسة إلى سبعة أشخاص معاً لحل المشاكل المحددة خلال فترة زمنية معينة. وقد تتضمن المشكلة شراء وبيع معدات أو ترشيح موظف للحصول على جائزة أو تجميع منتج، في حين تُشير المقابلات داخل العمل إلى موقف يحاكي المهام الإدارية لعمل المدير، ويتضمن التدريب مجموعة متنوعة من الوثائق التي قد تظهر خلال عمل المدير. ويُطلب من المُشاركين قراءة مواد تعليمية وتحديد كيفية الإجابة عنها، وقد تتضمن الاستجابات مهام تفويض أو جدولة الاجتماعات أو كتابة ردود أو تجاهل المُذكرات على نحو تام!

وفي لعب الأدوار، يقوم المشتركون بدور المدير أو موظف آخر، فعلى سبيل المثال قد يُطلب من أحد المشتركين في مركز التقييم لعب دور المدير الذي يتعين عليه تقديم تقرير أداء سلبي لأحد مرؤوسيه، ويُزود المشترك بمعلومات خاصة بأداء هذا الموظف، ويُطلب منه الإعداد لعمل اجتماع مدته خمسة وأربعون دقيقة مع هذا الموظف لمناقشة مشكلات الأداء، ويلعب المدير أو أي فرد من أعضاء مركز التقييم أو الشركة دور هذا الموظف. وقد يتضمن مركز التقييم أيضاً إجراء الاختبار، إذ يمكن أن تُستخدم اختبارات الكفاءة والاهتمامات لتقييم مفردات الموظفين والقدرة العقلية العامة ومهارات التفكير. وقد تُستخدم اختبارات الشخصية لتحديد ما إذا كان الموظفون يستطيعون العمل جنباً إلى جنب مع الآخرين، وتحديد مدى تحملهم للأمور الغامضة وامتلاكهم السمات الأخرى التي تؤهلهم للنجاح في عملهم بصفة مديرين.

وقد صُممت التدريبات في مركز التقييم لقياس مهارات الموظفين الإدارية والشخصية، وتتضمن المهارات التي تُقاس على نحو نموذجي مهارات القيادة والتواصل الشفهي والتواصل المكتوب والحكم والقدرة التنظيمية وتحمل الضغط. ويوضح الجدول (٩-٥)

مثالاً على المهارات التي يقيسها مركز التقييم، ويتيح كل تدريب للموظفين المشاركين عرض عدة مهارات، فعلى سـبيل المثـال تُقيم التدريبات التي تطلب مـن الموظفين عمل جدول مواعيد لتلبية متطلبات الإنتاج قدرات الموظفين الإدارية ومهارات حل المُشـكلات، وتقيس المناقشـات الجماعية بلا قائد المهارات الشـخصية مثل الحساسـية تجاه الآخرين وتحمل الضغط ومهارات التواصل الشفهي.

عادةً ما يُسـتخدم المديرون بصفـة مقيمين، إذ يتم تدريبهم للبحث عن السـلوكيات المتعلقة بالمهارات التي سـيتم تقييمها، وبصورة نمطية أخرى يُعهد إلى كل مُقيم بملاحظة وتعقـب سـلوكيات موظف واحد أو اثنين في كل تدريب. ويعـرض المُقيمون ملاحظاتهم ويقيمون مسـتوى مهارة الموظف، (وعلى سبيل المثال، تُشـير العلامة ٥ إلى مهارات قيادة عالية المستوى بينما تُشير العلامة ١ إلى مهارات قيادة متدنية المستوى)، وبعد إتمام جميع الموظفـين للتدريبات، يجتمع المُقيمون لمناقشـة ملاحظاتهم عـن كل موظف، ويُقارنون العلامـات التي منحوهـم إياها ويحاولون الوصـول إلى اتفاق موحد حـول تقييم مهارة الموظف.

تشـير البحـوث إلى أن علامات تقييـم مركز الأداء تتعلـق بالأداء ومسـتوى الراتب إضافةً إلى مسـتوى التقدم في العمل[٦٧٣]، وقد تكون مراكز التقييم أيضاً مُفيدة في الأغراض التطورية، وذلك لأن الموظفين الذين يشتركون في العملية يتلقون تغذية راجعة بخصوص توجهاتهم ومواطن القوة والضعف في مهاراتهم[٦٧٤]، فعلى سبيل المثال تستخدم شركة ستيل كيس (Steelcase)، وهي شركة لتصنيع الأثاث المكتبي تتخذ من غراند رابيدز بميتشـيغن مقراً لها، مراكز التقييم للمديريـن من الدرجة الأولى[٦٧٥]، وتتضمن تدريبات مركز التقييم مواقف داخل العمل ومحاكاة المقابلات وتدريب مُحدد الموعد يطلب من المشتركين شغل المناصب التي غاب أصحابها. ويُطلب من المديرين أيضاً مواجهة الموظف بالأمور المتعلقة بـالأداء، ويدفع الموظف إلى التعهد بتحسـين تلك المهارات. ونظـراً لتعلق التدريبات بما يُطلـب من المديرين عمله بمـكان العمل، تُعطى التغذية الراجعة لهـم وفقاً لأدائهم في مركز التقييم والذي قد يسـتهدف مهارات أو قـدرات مُحددة يحتاجون إليها لكي يكونوا مديرين ناجحين.

جدول (٩-٥) أمثلة على المهارات التي تقيسها تدريبات مركز التقييم.

المهارات	التدريبات				
	المواقف داخل العمل	تدريبات جدولة المواعيد	المناقشات الجماعية بلا قائد	اختبار الشخصية	لعب الأدوار
القيـادة (الهيمنة والتوجيه والتأثير وسعة الحيلة)	×		×	×	×
حل المشكلات (الحكم)	×	×	×		×
المهـارات الشـخصية بين الأفـراد (الحساسـية، حل النـزاع، التعـاون، التواصل الشفهي)			×	×	×
المهارات الإدارية (التنظيم، التخطيـط، التواصـل المكتوب)	×	×	×		
المهارات الشخصية (تحمل الضغط، الثقة)			×	×	×

ملحوظة: تُشير العلامة × إلى أن التدريب يتضمن قياس تلك المهارة.

المؤشرات أو المعايير المرجعية:

المؤشرات أو المعايير المرجعية عبارة عن وسـيلة تهدف إلى قياس العوامل الهامة اللازمة لنجـاح المدير. وتعتمد العناصر التي تقيسـها تلك المعايير أو المـؤشرات على بحث يُدقق في الـدروس التي يتعلمها المسـؤولين التنفيذيين في الأحداث الهامـة في حياتهم العملية[٦٧٦] . وتتضمن العناصر المُقاسـة التعامل مع موظفين واكتساب موارد وإعداد مناخ عمل يشجع على الإنتاج. ويوضح الجدول (٩-٦) المهارات السـت عـشرة التي يُعتقد أنها هامة لنجاح

المدير، وقد تبين أن تلك المهارات تتعلق بعمليات التقويم الأداء، ومعدلات تقييم الرؤساء الخاصة بإمكانية الترقي، إضافةً إلى فرص الترقي الفعلية[٦٧٧]، وللحصول على صورة كاملة لمهارات المديرين يستخدم كل من مشرفيهم وأقرانهم بل هم أنفسهم هذه الوسيلة. ويُقدم تقرير ملخص يعرض التقييمات الذاتية وتقييمات الآخرين إلى المدير إضافةً إلى المعلومات الخاصة بكيفية مقارنة التقييمات الخاصة بالمدير بتقييمات المديرين الآخرين، ويتوفر أيضاً دليل تطويري وأمثلة على الخبرات التي تُعزز كل من تلك المهارات وكيف يستخدم المديرون الناجحون تلك المهارات.

تقييمات الأداء ونظم تقييم الدائري (تقييم الـ ٣٦٠ درجة):

يعد تقييم الأداء إحدى عمليات قياس أداء الموظفين، وهناك العديد من المناهج المُختلفة لقياس الأداء، متضمناً ذلك تقييم الموظفين إضافةً إلى تقييم سلوكيات العمل الخاصة بهم وتقييم المدى الذي يمتلك الموظفين عنده سمات مرغوب فيها يُعتقد أنها لازمة لنجاح العمل (كالقيادة، على سبيل المثال)، ويقيس على نحو مباشر نتائج أداء العمل (كالإنتاجية).

جدول (٩-٦) المهارات المتعلقة بالنجاح الإداري

سعة الحيلة	يمكنه التفكير على نحو إستراتيجي، يشترك في سلوكيات حل المشكلات، ويعمل بفاعلية مع المديرين في المستويات العليا.
القيام بأي شيء	لديه روح المثابرة والتركيز عند مواجهة العقبات.
عمل دراسة سريعة	يتقن المعارف العملية والفنية سريعاً.
بناء وإصلاح العلاقات	يعرف كيف يبني ويُصلح علاقات العمل مع الأقران والأطراف الخارجيين.
قيادة المرؤوسين	يفوض المهام إلى المرؤوسين بفاعلية ويزود فرصهم ويتصرف بعدل تجاههم.
الاهتمام والحساسية	يظهر اهتمام حقيقي بالآخرين وحساسية لاحتياجات المرؤوسين.

الاستقامة ورباطة الجأش	شريف ومخلص.
إعداد مناخ تطويري	تهيئة مناخ يُمثل تحدياً للتشجيع على تطوير المرؤوسين.
مواجهة تابعي المشكلات	يتصرف بحزم وعدل عند التعامل مع مشكلات المرؤوسين.
توجيه الفريق	ينجز المهام من خلال إدارة الآخرين.
الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	يوازن بين أولويات العمل والحياة الشخصية حتى لا يهمل أياً منهما.
الحسم	يُفضل القرارات السريعة والتقريبية على القرارات الدقيقة والبطيئة في الحلول الإدارية.
الوعي الذاتي	لديه صورة دقيقة لمواطن القوة والضعف ويرغب في تحسينها.
توظيف فريق العمل الموهوب	يوظف الأشخاص الموهوبين في فريقه/ فريقها.
تيسير عمل الأشخاص	يُظهر الدفء وروح الدعابة.
العمل بمرونة	يتصرف بطريقة غالباً ما تُرى على أنها متناقضات.

المصدر:

C. D. McCauley Lombardo، and C. J. Usher، «Diagnosing Management Development Needs:An Instrument Based on How Managers Develop»، Journal of Management 15 (1989): 389-403

قد تكون هذه المناهج مُفيدة لتطوير الموظفين إذا توفرت ظروف محددة[٦٧٨]، ويتعين أن يوفر نظام التقييم للموظفين معلومات مُحددة حول مشكلات الأداء الخاصة بهم والطرق التي يستطيعون بها تحسين أدائهم. ويجب أن توفر التقييمات فهماً واضحاً للفروق بين الأداء الحالي والأداء المتوقع، وتحديد أسباب الاختلاف في الأداء، إضافةً إلى تطوير خطط العمل لتحسين الأداء. كما يتعين أن يُدرب المديرون على تقديم تغذية راجعة حول مستوى الأداء وتقديمها للموظفين بشكل دائم، ويتعين كذلك على المديرين مراقبة مستوى التقدم الذي يحرزه الموظفون عند تنفيذ خطة العمل.

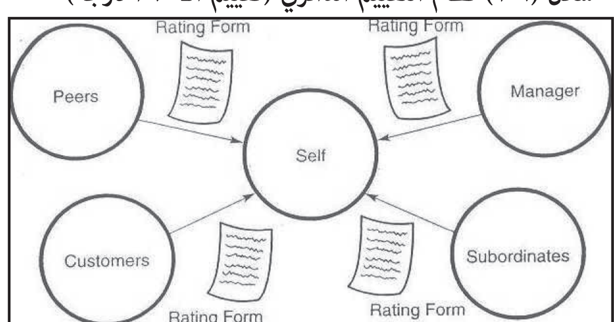
وينبغي النظر في كيفية اســتخدام شركة جاست بورن (Just Born)، وهي الشركة التي قدمت شركة مايك آند أيك (Mike and Ike) وهوت تاميلس (Hot Tamales) ومارشمالو بيبس (Marchmallow Peeps)، تقييمات الأداء للتقييم والتطوير[٦٧٩]. ويبدأ التقييم بعقد اجتماع للتخطيط بين كل من الموظف والمدير، ويتم مناقشة المبادرات الإستراتيجية للقسم إلى جانــب دور الموظــف فيها في هــذا الاجتماع، حيث يتفق الموظــف والمدير على أربعة أهداف شخصية تساعد القسم على تحقيق أهدافه، ويختاروا نتائج الأداء الرئيسة المتعلقة بالتوصيف الوظيفي للموظف. ويحدد الاثنان القدرات التي يحتاج إليها الموظف لتحقيق الأهداف الشــخصية، ويُطور الموظــف والمدير معاً خطة للتدريب عــلى هذه القدرات أو تحســينها. وخــلال العام يُراقب المدير والموظف مدى التقــدم تجاه تحقيق أهداف الأداء والأهداف الشــخصية، إضافةً إلى تنفيذ خطة التدريب. وتُتخذ القرارات الخاصة بالرواتب عند نهاية كل ســنة وفقاً للإنجازات التي يتم تحقيقها في كل من أهداف التدريب والأداء. وتســتعرض جــنرال إلكتريــك قاداتها البارزين في عملية فريدة تُعرف باســم الجلســة سي Sessionc`[٦٨٠]، وتتضمن الجلســة سي عروضاً يومية لجميع مواقع العمل الرئيسة وجلسات المتابعة، وتركز الجلسات على تقييم مواطن القوة والضعف لدى المدير كما تتضمن عروضاً تقديمية لنتائج العمل وعروضاً للإنجازات.

تعــد التغذيــة الراجعة المتزايدة وعمليــة التقييم الدائري (تقييم الــ ٣٦٠ درجة) من التوجهات المتبعة في اســتخدام تقييــمات الأداء للتطوير الإداري. وتســتخدم كل من داو كيميكال وهوملارك وذا ليميتد ستورز وراشيم وايه تي آند تي (Dow Chemical, Hallmark, The Limited Stores, Raychem and AT& T)، على سبيل المثال، هذا النوع من عملية التقييــم. وتتضمن عملية التقييم التي تتبع نهج التغذية الراجعة المتزايدة، جمع تقييمات المرؤوســين الخاصة بسلوكيات أو مهارات المديرين، وتعد عملية التقييم الدائري (تقييم الـ ٣٦٠ درجة) (راجع الشــكل ٩-١) نسخة خاصة من عملية التغذية الراجعة المتزايدة. ففي نظــم التقييــم الدائري (تقييم الــ ٣٦٠ درجة)، يتم تقييم ســلوكيات أو مهارات الموظفين ليس من قبل الموظفين وحســب بل عن طريق النظراء والعملاء والرؤساء بل ومن خلالهم أنفســهم، ويُتِم المُقيمون استبياناً يُقيم الفرد في عدد من الأبعاد المختلفة. ويعرض الجدول (٩-٧) مثالاً على أنواع القدرات التي يُقيمها استبيان التقييم الدائري (تقييم الـ ٣٦٠ درجة)،

ويُقيــم هذا المثال مدى كفاءة الإدارة في اتخاذ القــرارات. ويتعلق كل عنصر من العناصر الخمس بجانب معين من جوانب اتخاذ القرارات (كتحمل مسؤولية نتائج القرارات الخاصة بالأفــراد والفرق). ويُطلب من المُقيمين تقييم نقاط القوة الخاصة بالمدير في أحد الجوانب أو مــا إذا كان هنــاك حاجــة للتطوير، وقد يُطلب مــن المُقيمين أيضاً تحديــد مدى تكرار ملاحظتهم للكفاءة أو المهارة (دائماً أم أحياناً أم نادراً أم أبداً).

وتوضــح نتائــج نظامالتقييم الدائري (تقييم الـ ٣٦٠ درجــة) للمديرين كيف يتم النظر إليهــم في جميــع الجوانب، وتوضح النتائج كيف تختلف التقييــمات الذاتية عن التقييمات التــي يُجريها مُقيمون آخرون، ويُطلــب من المديرين مراجعة نتائجهم والسـعي للحصول على توضيحات من المُقيمين والمشاركة في التخطيط التطويري الذي يهدف إلى وضع أهداف تطويــر معينــة تعتمد على نقاط القوة والضعف المُحــددة[٦٨١]. وقد طورت شركة روود واي إكسبريس (Roadway Express) شركة نقل السيارات، نموذج قيادة حديث يتضمن برنامجاً يُعــرف باســم القادة يطورون قــادة[٦٨٢]. وقد تمثلت إحدى الخطــوات الأولى في البرنامج في استخدام التقييم الدائري (تقييم الـ ٣٦٠ درجة) الذي يوفر بيانات حول المهارات والسلوكيات واحتياجــات التطويــر. وقد وُجِه التقييم الدائري (تقييم الـ٣٦٠ درجة) لـ٢٠٠ شــخص من مديري الأقســام إضافةً إلى المشرفين الذين يسـعون إلى تطوير قادة في كلا المســتويين. وقد ســاعد التقييم الدائري (تقييــم الـ ٣٦٠ درجة) على تحديد المهارات الإدارية التي ســتكون محل تركيز أنشطة التدريب والتطوير. كما ساعد التقييم في تحديد مدى الحاجة إلى تطوير مهارات المديرين الخاصة بنشر المعلومات والتواصل والتفاوض وإدارة الصراعات.

شكل (٩-١) نظام التقييم الدائري (تقييم الـ ٣٦٠ درجة)



ويعرض الجدول (٩-٨) أنواع الأنشطة المتضمنة في التخطيط التطويري باستخدام عملية تقييم الـ ٣٦٠ درجة[٦٨٣]. وتتمثل أولى خطوات تقييم المدير في فهم مواطن القوة والضعف في المهارة، ويتضمن هذا أيضاً مقارنة التقديرات الذاتية بتقديرات الآخرين (كالمدير أو الأقران أو العملاء أو المرؤوسين) وذلك لتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف. فقد يغالي المدير في تقييم نفسه (يمنح نفسه درجات عالية) مقارنة بالمُقيمين الآخرين، مما يعني أن المدير يعتقد أنه يمتلك مهارات أكبر مما يعتقد المُقيمون الآخرون، وقد يُقلل المدير من تقييم نفســه (يمنح نفسه درجات منخفضة) مقارنة بالمُقيمين الآخرين، مما يشير إلى أن المدير يفتقر إلى ثقة في مهاراته. وتتمثل الخطوة الثانية في قيام المدير بتحديد المهارات أو الســلوكيات التي يتعين تطويرهــا، في حين تتمثل الخطوة الثالثة في تحديد مدى تقدم المدير تجاه تحقيق الأهداف التطويرية، وتتمثل الخطوة الأخيرة في العملية في تزويد المدير بإســتراتيجيات تساعده على تحقيــق أهدافه. ويتضمن هذا ثلاثــة مكونات: الأول، يتعين عــلى المدير تحديد الأفعال اللازمة التــي يُمكن اتخاذها للوصول للهدف (كخبرات العمل، الدورات). ثانياً، يتعين عليه تحديد الأشخاص الذين سيستعين بهم لتقديم تغذية راجعة بشأن مدى تطوره. ثالثاً، يتعين على المدير تحديد كيف يجد تعزيزاً لتقدمه. تذكر المناقشة التي جرت في الفصل الخامس من هذا الكتاب حول انتقال التدريب حيث ورد أنه من الصعب تلقي تعزيز على استخدام المهــارات المُدرب عليها في بيئة العمل، ويتعين على المدير على نحو مُشــابه مراعاة التعزيز الذاتي للتقدم التطويري، وقد يتضمن هذا التعزيز شراء هدية أو مكافأة نفسه بالتنزه خارج المدينة لمدة يوم واحد.

جدول (٩-٧) نموذج يوضح الاختصاصات والعناصر المُستخدمة في أداة التقييم الدائري (تقييم الـ ٣٦٠ درجة)

اتخاذ القرارات
تحديد القرارات الرئيسة ذات التأثير الأكبر على أهداف العمل.
فهم ودمج المعلومات المتناقضة أو المتضاربة.
التوازن بين حس العمل والبيانات والمنطق لاتخاذ القرارات الفعالة.
تحمل مسؤولية النتائج المتعلقة بالقرارات الفردية وقرارات الفريق.
عمل مقايضات ملائمة بين التحليل التام والسرعة عند اتخاذ القرارات.

جدول (٩-٨) أنشطة التخطيط التطويري من تقييم الـ ٣٦٠ درجة

١. فهم مواطن القوة والضعف.
مراجعة تقديرات مواطن القوة والضعف.
تحديد المهارات أو السلوكيات التي تتفق وتختلف عندها التقديرات الذاتية وتقديرات الآخرين (المديرين أو الأقران أو العملاء).
٢. تحديد الهدف التطويري.
اختيار المهارة أو السلوك الذي يتعين تطويره.
وضع أهداف واضحة ومحددة ذات نتائج معينة.
٣. تحديد عملية التعرف على مدى إنجاز الأهداف.
٤. تحديد إستراتيجيات الوصول إلى الهدف التطويري.
وضع إستراتيجيات مثل القراءة وخبرات العمل والدورات والعلاقات.
وضع إستراتيجيات لتلقي التغذية الراجعة حول التقدم.
وضع إستراتيجيات لتلقي تعزيز حول السلوكيات أو المهارات الجديدة.

وتتضمن مزايا تقييم الـ ٣٦٠ درجة جمع وجهات النظر المتنوعة حول أداء المديرين، والسماح للموظفين بمقارنة تقييمهم الشخصي بوجهات نظر الآخرين، وإضفاء طابع رسمي على وسائل التواصل بين الموظفين وعملائهم الداخليين والخارجيين. فعلى سبيل المثال ينشر المسؤول التنفيذي العالي المستوى آراءه بحرية في اجتماعات اللجنة التنفيذية وفقاً للتغذية الراجعة التي يتلقاها من مرؤوسيه في جزء من نظام تقييم الـ ٣٦٠ درجة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تحسين الأداء والتغير في السلوك يحدث نتيجة للمشاركة في التغذية الراجعة المتزايدة ونظم تقييم الـ ٣٦٠ درجة [٦٨٤]، ويحدث التغير الأكبر لدى الأفراد الذين يتلقون تقديرات من الآخرين أقل مما منحوه لأنفسهم (مغالاة في التقييم).

تتضمن الحدود المُحتملة لنظم تقييم الـ ٣٦٠ درجة المدى الزمني الذي يضطر فيه المُقيمون إلى إتمام التقييم، وسعي المديرين إلى تحديد ومعاقبة المُقيمين الذين يقدمون

معلومات سلبية، والحاجة إلى وجود مُيسر للمساعدة على تفسير النتائج، إضافةً إلى فشل الشركات في توفير طرق تُمكن المديرون من العمل على التغذية الراجعة التي يتلقونها (كالتخطيط التطويري والاجتماع بالمُقيمين وأخذ دورات).

وعند تطوير (أو تعيين استشاري لتطوير) نظام تقييم الـ ٣٦٠ درجة، هناك العديد من العوامل اللازمة لكي يتسم النظام بالفاعلية، إذ يتعين أن يوفر النظام تقديرات متسقة وموثوقة، كما يجب أن تتعلق التغذية الراجعة بالعمل (الصلاحية)، كما يتعين أن يكون النظام سهل الاستخدام والفهم وذا صلة بموضوع التقييم، كما يجب أن يؤدي النظام إلى تطوير إداري، وهناك أمور هامة يتعين وضعها في الاعتبار من بينها[٦٨٥]:

- من هم المُقيمون؟
- كيفية الوثوق بالمُقيمين؟
- ما السلوكيات والمهارات المتصلة بالعمل؟
- كيف ستضمن المشاركة التامة والاستجابات الكاملة لجميع الموظفين الذين يُطلب منهم إجراء التقييم؟
- كيف تضمن أن يتلقى المديرون التغذية الراجعة ويعملون عليها؟

وقد طور كل من بنك كابيتال ون (Capital One) والبنك العالمي (World Bank) نظم تقييم فعالة لتقييم الـ ٣٦٠ درجة[٦٨٦]. حيث تتضمن كابيتال ون (Capital One)، وهي شركة ائتمان استهلاكي، عدداً من السمات في نظام تقييم الـ ٣٦٠ درجة لتقليل فرصة استخدام التقديرات كوسيلة للانتقام من أحد الموظفين أو التحول إلى مسابقة شعبية. وتعتمد تقييمات الـ ٣٦٠ درجة على نموذج كفاءة الشركة، لذا يُطلب من المُقيمين توفير تغذية راجعة حول مجال الكفاءة. وبدلاً من الاعتماد على نموذج مطول يضع مزيد من الحمل على المُقيمين لتقييم العديد من الاختصاصات المختلفة، تطلب تقييمات كابيتال ون من المُقيمين التركيز على ثلاث أو أربع مواطن قوة أو فرص تطوير. كما تسعى أيضاً إلى توفير تعليقات بدلاً من تقييد المُقيمين بمجرد وضع دوائر على الأعداد التي تلائم كل كفاءة يُظهرها الموظف. وغالباً ما توفر تلك التعليقات معلومات حول جوانب الكفاءة التي

يتعين تطويرها أو تحديد مواقف العمل التي يتعين فيها تحسين تلك الكفاءة، ويُساعد نظام التعليقات هذا على تحديد أنشطة التطوير التي تلائم تطوير الكفاءة. ولزيادة الفرص التي سـيؤدي التقييم عندها إلى حدوث تغيير، ترتبط التغذيـة الراجعة الخاصة بتقييم الـ ٣٦٠ درجة بخطط التطوير وتعرض الشركة برامج تدريب وتوجيه لمساعدة موظفيها على تعزيز قدراتهم. ويُشجع الموظفون على مشاركة التغذية الراجعة مع زملائهم في العمل، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل تعتمد على التغذية الراجعة والمخلصة التي تساعد الموظفين على النمو الشـخصي. ولا يعرض نظام تقييـم الـ ٣٦٠ درجة في البنك العالمي هويـة المُقيمين، إلا أن الموظفين المُقيمين مسـؤولون عن تسمية الأشخاص الذين قدموا التغذية الراجعة، ويشجع البنـك العالمي، مثله مثـل كابيتال ون، التعليقات المكتوبة جنبـاً إلى جنب مع التقديرات. وعـلى الرغم من أن البنك يتيح للموظفين حرية الاسـتفادة من تقييم الـ ٣٦٠ درجة، فإنه يربط فرص التطوير بشكل مباشر بالبنود المدرجة في استمارة التقييم، كما يساعد البنك على تيسـير التغذية الراجعة المتعلقة بمعلومات التقييم، سـواء على نحو شخصي أو عن طريق مؤتمرات الفيديو.

وقد أتاحت التكنولوجيا الحديثة إمكانية تسليم استبيانات تقييم الـ ٣٦٠ درجة على نحو إلكتروني للمقيمين عن طريق الحواسـيب الشخصية أو إتمامها من خلال الموقع الإلكتروني، مما يزيد من عدد الاسـتبيانات المُكتملة ويُيسر عملية معالجة المعلومات ويُزيد من سرعة تسليم تقارير التغذية الراجعة للمديرين.

وبغض النظر عن طريقة التقييم المستخدمة، يتعين مشاركة المعلومات مع الموظف من أجل حدوث التطوير، ويكون الموظف بحاجة إلى مقترحات لتصحيح نقاط الضعف الخاصة بالمهارة واسـتخدام المهارات المكتسبة جنباً إلى جنب مع معلومات التقييم[٦٨٧]. وقد تهدف تلـك المقترحات إلى المشـاركة في الدورات التدريبية أو تطوير المهـارات عن طريق خبرات العمل الجديدة. ويتعين على الموظفين تطوير خطة عمل لترشد جهود التطوير الذاتي وفقاً لمعلومات التقييم وفرص التطوير المتاحة.

خبرات العمل:

يحدث الجزء الأكبر من تطور الموظف عن طريق خبرات العمل[٦٨٨]، وتُشير خبرات العمل إلى العلاقات أو المشكلات أو المتطلبات أو المهام أو السمات الأخرى التي يواجهها الموظفون في عملهم. ويتمثل الافتراض الرئيس لاستخدام خبرات العمل في تطوير الموظف في أنه يزيد احتــمال حدوث التطوير عندما لا يكــون هناك توافق بين مهارات الموظف وخبرات العمل الســابقة له إضافةً إلى المهارات اللازمة للعمــل. ويتعين على الموظفين زيادة مهاراتهم، أي تعلــم مهارات جديدة وتطبيق مهاراتهم ومعارفهم بطرق جديدة وإتقان الخبرات الجديدة وذلك للنجاح في عملهم[٦٨٩]، وتستخدم شركة ديف آند بوسترز (Dave and Busters)، التي تديــر العديد من مُجمعات الترفيــه والمطاعم الضخمة في جميع أنحــاء الولايات المتحدة، خبرات العمل لتعزيز القدرات الإدارية للموظفين[٦٩٠]، وقد سُــكن الموظفون في أقسام يتعين عليهم فيها مســايرة القضايا الحياتية مثل التعامل مع فريق العمل بالمطبخ أو التعامل مع العملاء ذوي المراس الصعب.

وقــد بُنيت المعارف الخاصــة بالتطوير عن طريق خبرات العمــل عن طريق مجموعة من الدراســات التي أجراها مركز القيادة الإبداعية في جرينســبورو بنورث كارولينا[٦٩١]، وقد طُلِب من المســؤولين التنفيذيين تحديد الأحداث الرئيسة التي وقعت خلال حياتهم المهنية وشَــكلت فارقاً في الأساليب الإدارية والدروس المســتفادة من تلك الخبرات. وقد تضمنت الأحداث الرئيســة تلك الأحداث التــي تتضمن مهام خاصة بالعمــل (مثل تصحيح عملية فاشــلة)، وعلاقات شــخصية (كالانســجام مع المشرفين) وعمل تحولات (كمعالجة المواقف التــي لا يمتلك المســؤول التنفيذي فيهــا التعليم اللازم أو خلفية العمــل اللازمة)، ويوضح الجــدول (٩-٩) متطلبات العمــل وما يُمكن للموظفين تعلمه منها. وتتمثل إحدى مخاوف استخدام خبرات العمل لتطوير الموظف فيما إذا كان يُنظر إلى تلك الخبرات بصفتها ضغوطاً إيجابية أو سلبية، حيث تتحدى خبرات العمل الإيجابية التي تُمثل ضغوطاً إيجابية الموظفين لتشجيع التعلم. في حين تُشكل تحديات العمل التي تُمثل ضغوطاً سلبية مستويات مرتفعة للضغــط الضــار للموظفين الذين يتعرضون لتلك الخبرات، وتُشــير البحــوث إلى أن جميع متطلبات العمل، باستثناء العقبات، ترتبط بالتدريب[٦٩٢].

جدول (٩-٩) متطلبات العمل والدروس المُستفادة منها

عمل تحولات	المسـؤوليات غيـر المعتادة: يتعين علـى المدير معالجة المسـؤوليات الجديدة أو المختلفة بشدة أو الأكثر شمولية من المسؤوليات السابقة. إثبات الذات: أضـاف المدير مزيداً من الضغوط ليُثبت للآخرين أنه قادر على ممارسة عمله بنجاح.
خلق تغير	تطوير توجهات جديدة: يكون المدير مسـؤولاً عن بدء شـيء جديد في المنظمـة أو إجراء تغييرات إسـتراتيجية في العمل أو إعـادة التنظيم أو الاستجابة إلى التغييرات السريعة في بيئة العمل. المشكلات الوراثية: يتعين على المدير إصلاح المُشكلات التي تسبب فيها سلفه أو السيطرة على مشكلات الموظفين. القـرارات الخاصـة بالتخفيض: يتعيـن اتخاذ القـرارات المتعلقة بإغلاق العمليات أو تقليل عدد فريق العمل. المشكلات التي يواجهها الموظفون: يتسم الموظفون الذين يفتقرون إلى الخبرات الكافية بعدم الكفاءة أو التمرد.
التمتع بمستوى عالٍ من المسؤولية	المخاطـر المرتفعة: المواعيد النهائيـة الواضحة وضغط قدامى المديرين والوضوح الشـديد ومسؤولية القرارات الرئيسة تجعل النجاح أو الفشل في هذا العمل شديد الوضوح. إدارة التنـوع في العمل: يكون نطاق العمل كبيراً ومصحوباً مسـؤوليات تجاه المهام المتعددة أو المجموعات أو المنتجات أو العملاء أو الأسواق. زيـادة مهام العمـل: يتطلب الحجـم الهائل من العمل اسـتثماراً ضخماً للوقت والجهد. التعامل مع الضغـط الخارجي: يتعين التعامل مع العوامل الخارجية التي تؤثـر في العمـل (مثل التفاوض مـع النقابات أو المؤسسـات الحكومية، والعمل في ثقافة مختلفة، والتغلب على مشكلات المجتمع الجادة).

الاشـــتراك في العلاقات غيـــر المســـتندة علـــى النفوذ	التأثير دون وجود ســلطة: يتطلب تنفيذ مهام العمل التأثير في الأقران أو الإدارة العليا أو الأطراف الخارجية أو الأشــخاص الرئيسيين الذين لا يمتلك المدير سلطة مباشرة تجاههم.
مواجهة العقبات	ظروف العمل القاســية: تواجه وحدة العمل أو خط الإنتاج مشاكل مالية أو ظروف اقتصادية صعبة. الافتقار إلى دعم الإدارة العليا: تتردد الإدارة العليا في تقديم توجيهات أو دعم أو موارد للعمل الحالي أو المشروعات الجديدة. الافتقار إلى الدعم الشــخصي: يُســتبعد المدير من الشبكات الرئيسة ولا يتلقى الكثير من الدعم والتشجيع من الآخرين. الرؤساء ذوو المراس الصعب: يختلف المدير أو أسلوب إدارته عن الرئيس، أو أن الرئيس يعاني من أوجه قصور رئيسة.

المصدر:

C. D. McCauley، L. J. Eastman، and 1. Ohlott; «linking Management Selection and Deve!opment through Stretch Assignments، Human Resource Mnagement4 (1995): 93-115_ Copyright@ 1995 John Wiley and Sons. Inc، Reprinted by permission of John Wiley and Sons، Inc.

ذكــر المديرون أن العقبــات ومتطلبات العمل المتعلقة بإحــداث التغيير قد ينتج عنها ضغط ســلبي أكثر من متطلبات العمل الأخرى؛ مما يشير إلى أنه يتعين على الشركات تقييم النتائج الســلبية بعناية قبل تســكين الموظفين في المهام التطويرية التي تتضمن عقبات أو إجراءات للتغيير.

وعــلى الرغم مــن أن البحث الخــاص بالتطوير عن طريق خبرات العمــل قد ركز على المســؤولين التنفيذيين والمديريــن، فإن موظفي خط الإنتاج قــد يتعلمون أيضاً من خبرات العمــل. وكــما أشرنا آنفاً، لكي يكون فريــق العمل ناجحاً يكون أعضــاؤه بحاجة إلى أنواع المهــارت التــي كان يُعتقد أن المديرين فقط هــم من بحاجة إليهــا (كالتعامل المباشر مع العملاء، وتحليل البيانات لتحديد جودة المنتج، وحل النزاع بين أفراد الفريق). وإلى جانب التطويــر الذي يحدث عند تشــكيل الفريق، يُمكن للموظفين تطويــر مهاراتهم عن طريق تبادل أدوار العمل داخل الفريق.

ويوضح الشــكل (٩-٢) الأساليب المتنوعة التي يُمكن لخبرات العمل استخدامها لتطوير الموظفــين، ويتضمن ذلك زيادة مهام العمل الحالي، والتدوير الوظيفي والتنقلات والترقيات وخفض مرتبة العمل والمهام المؤقتة والمشروعات والعمل التطوعي.

زيادة مهام العمل الحالية:

يُشــير هذا إلى إضافة تحديات أو مســؤوليات جديدة إلى عمــل الموظفين الحالي، وقد يتضمــن ذلــك مهام خاصة للمشروع أو تبــادل الأدوار داخل فريــق العمل أو البحث عن أساليب جديدة لخدمة العملاء. وعلى سبيل المثال قد يُطلب من موظف هندسي الالتحاق بقــوة عمل مُكلفة بتطوير أســاليب جديدة للموظفين الفنيــين، وعن طريق هذا المشروع قــد يُطلب من المهندس تولي دور القيادة في جوانب معينة من تطوير مســار العمل (مثل مراجعة عملية تطوير العمل بالشركة). ونتيجة لذلك يمتلك المهندس الفرصة لمعرفة المزيد عــن نظام تطوير العمل بالشركة إضافةً إلى اســتخدام مهارات القيادة والمهارات التنظيمية لمساعدة القوى العاملة على تحقيق أهدافها.

الشكل (٩-٢) كيفية استخدام خبرات العمل لتطوير الموظفين

وتســمح بعض الشركات لموظفيها بإعادة تصميم عملهم، وتُساعد منظمة رين فورست أليانس (Rainforest Alliance)، وهي إحدى المنظمات الدولية غير الربحية والتي تحتوي على ٢٦٥ موظفاً؛ صانعي المنتج باســتخدام ممارســات واقعية مُستدامة. وعلى الرغم من

أنهـا واجهـت نمواً سريعاً (حيث تضاعـف حجمها منذ عام ٢٠٠٣م)، كانت رين فورسـت بحاجة إلى تحديد وتطوير الفريق الإداري لديها[٦٩٣]، ومن ناحية أخرى تمنح المنظمة العديد مـن الموظفين المبتدئين الفرصة لقيادة البحث والمبادرات الأخـرى، وإذا ما نجحوا، ترقيهم لإدارة تلـك المبادرات. فعلى سـبيل المثال قد بدأ أحد الموظفين، الذي يعمل الآن منسـقاً للمبـادرات الجديدة، العمل في الشركة ليكون مسـاعداً إداريـاً إلا أنه أُوكل إليه المزيد من المسـؤوليات، مـن بينها البحث عن ظـروف التغيير. كما قد يُشـارك الموظفون المبتدئون في برامـج التدريـب في الفروع الأجنبيـة لمعرفة المزيد عن المنظمـة والعمل في «الخطوط الأمامية» وتنفيذ ممارسات واقعية مُستدامة.

تتمثل احدى الممارسات الجديدة في منح المديرين نفس المسؤوليات والعنوان الوظيفي والسـماح لهم بتقسـيم العمل (اثنان في صندوق)[٦٩٤]. ويُسـاعد هذا المديرين على التعلم مـن الموظفين الأكثر خبرة ويسـاعد الشركات على شـغل الوظائف التـي تتطلب مهارات متعددة، والتأكد من وجود أحد الموظفين في موقع العمل بشكل دائم للتعامل مع القضايا المتعلقة بالعمل، وذلك بالنسـبة للمناصب التي تتطلب سـفراً مستمراً. وعلى سبيل المثال يتشارك رئيس مجموعة التوجيه بشركة سيسكو سيستمز (Cisco Systems) عمله مع أحد المهندسـين، ويتعرض كل الموظفين لمهارات بعضهم البعض، مما ساعدهم على أداء عملهم بشكل أفضل.

التدوير الوظيفي:

يتضمـن التدويـل الوظيفي هذا تزويد الموظفين بمجموعة مـن مهام العمل في العديد مـن الجوانب التنفيذيـة في الشركة أو التنقل بين الوظائف في أحـد الجوانب التنفيذية أو في أحد الأقسـام. وتمتلك شركة ريجونز فاينانشـيال (Regions Financial) برامج تدويل وظيفـي في تكنولوجيا المعلومـات والمصارف الإقليمية[٦٩٥]، وتتضمـن الوظائف ذات الدوام الكامـل في برنامـج تكنولوجيا المعلومات تدويل وظيفي لمدة تتراوح من ١٢ إلى ١٨ شـهراً داخل ستة أقسـام لتكنولوجيا المعلومات للعمل على المشاريع الخاصة. ويعمل الموظفون الذيـن يُشـاركون في برنامج تطوير القيـادة الجزئية في الشركة في فـرز الأصوات وكممثلين للخدمـات المالية ومديـري مبيعات في الفروع، وذلك لإتمام تدريب معتمد على الحاسـب

الآلي ويقــوده المدرب ويركز على خدمــة التطوير والمبيعات وعمليــات الفروع إضافة إلى مهارات القيادة. ويرســل برنامج التدويرالوظيفي في شركة تاتا للخدمات الاستشارية (Tata Consultancy) التــي تتخــذ من الهنــد مقراً لها موظفين محليــين إلى العمليات في الصين والمجر وأميركا الجنوبية[٦٩٦]، ويُساعد البرنامج الشركة على تطوير الموظفين المهرة المستعدين للعمل في أي من فروعها التي تنتشر في في ٤٢ دولة، في حين يكتسب الموظفون فهماً لثقافة الدولة التي يعملون بها. كما يُساعد البرنامج أيضاً على تحسين خدمة العملاء حيث تعمل الشركــة على التأكيد على مواطن القوة لدى القوى العاملة بها، بدلاً من مجرد الاعتماد على الموظفين الموجودين بالقرب من العملاء. وتســتمر المهام لمدة تتراوح من ١٨ إلى ٢٤ شــهراً وتتضمن تدريباً من كل من العملاء والموظفين المحليين في الموقع، وبعد انتهاء المهام، يعمل الموظفون عادةً على أنواع المشــاريع نفســها التي يعملون عليهــا في المهام التي تتم خارج البلاد، مما يُساعد على نقل المعارف المُكتسبة للعمليات الرئيسة للموظفين.

يُســاعد التدوير الوظيفي الموظفين على اكتســاب تقدير عام لأهــداف الشركة وزيادة فهمهــم للوظائــف المختلفة للشركة وتطوير شــبكة مــن المعارف وتحســين مهارات حل المشــكلات واتخاذ القرارات[٦٩٧]، كما تبين أيضاً أن التدويرالوظيفي يرتبط باكتساب المهارات وزيادة الراتب إضافةً إلى معدلات الترقي. ورغم ذلك هناك العديد من المشكلات المُحتملة الخاصــة بالتدوير الوظيفي من قبل الموظف ووجهة نظر وحدة العمل، وقد يؤدي التدوير إلى مشــكلات وحلول قصيرة المدى لدى الموظفين الذين يتبادلون الوظائف وأقرانهم. وقد يتأثــر رضــا الموظفــين وحافزيتهم على نحو ســلبي إذ إنهم قد يجــدون صعوبة في تطوير الاختصاصات المهنية أو لأنهم قد لا يقضون الكثير من الوقت في أحد المناصب لتلقي المهام التي تُمثل تحدياً. وقد يتعرض القســم الذي يتم فيه تدوير الموظفين والقســم الذي يخسر الموظفين نظراً إلى متطلبات التدريب وخســارة الموارد إلى خسارة في الإنتاجية وتزايد ضغط العمل.

وقد يتناوب المديرون في المستويات العليا الوظائف لاكتساب الخبرات اللازمة للاستعداد للمناصــب الإدارية العليا في الشركة، المســؤول التنفيذي الأول، فعلى ســبيل المثال تناوب مديران بارزان بمجموعة ســيتي غروب - المســؤول المالي الأول ورئيس قسم الإستراتيجيات

ورئيس شركة سـميث بارني (SmithBarney)، أحد شركات مجموعة سيتي غروب لبحوث الأوراق المالية والسمسرة، والمسؤول التنفيذي الأول بها – الوظائف حتى يتمكن كل منهما من اكتسـاب الخبرات اللازمة ليصبحـا قائدين بارزين في الشركـة[٦٩٨]. وكان أحد المديرين تعوزه الخبرة المالية، في حين كان الآخر تعوزه خبرة العمليات، إذ يتطلب الترقي من منصب المسؤول المالي الأول إلى أعلى المناصب في الشركة توفر الخبرة في إدارة وحدة العمل.

يوضـح الجدول (٩-١٠) سـمات نظم التدوير الوظيفي الفعالـة، وترتبط نظم التدوير الوظيفي الفعالة بنظم التدريب والتطوير وإدارة الحياة الوظيفية في الشركة، كما يُستخدم التدويـر الوظيفي لجميع أنـواع الموظفين، وليـس فقط الموظفـين ذوي الإمكانيات التي تؤهلهم للمناصب الإدارية.

التنقل والترقي والهبوط في المستوى الوظيفي:

توفر العديد من الشركات فرص التنقل التصاعدي والأفقي والتنازلي لأغراض تطويرية[٦٩٩]، ففـي التنقل يُكلـف الموظف بمهام مختلفة في أحد مجالات الشركـة، ولا تتضمن التنقلات بالضرورة زيادة مسـؤوليات العمل أو الحصول عـلى تعويضات. وقد تكون تنقلات أفقية (الانتقـال إلى وظيفة بالمسـؤوليات نفسـها)، في حين يُعد الترقي تقدمـاً في المناصب ذات التحديات الأكبر والأكثر مسؤولية والأكثر نفوذاً من العمل السابق، وعادة ما يتضمن الترقي زيادة في الراتب.

وقد تتضمن التنقلات تغيير الوظائف داخل الولايات المتحدة أو الانتقال إلى دولة أخرى، مما قد يُمثل ضغطاً لعدد من الأسـباب مثل تغير الدور الوظيفي للموظف، وإذا كان لدى الموظف عائلة، فإنه سيتعين عليهم الانتقال إلى مجتمع جديد، وقد يتعين على زوج الموظفة أو زوجـة الموظف العثـور على عمل جديد، وتتسـبب التنقلات في إربـاك الحياة اليومية للموظفين والعلاقات الشخصية إضافةً إلى عادات العمل[٧٠٠]. كما يتعين على الموظفين البحث عن منزل جديد وكذلك البحث عن منشآت جديدة خاصة بالتسوق والرعاية الصحية وقضاء وقت الفراغ، كما قد يكونون بعيدون جداً عن الدعم الوجداني من الأصدقاء والأسرة، ويتعين عليهـم تعلـم مجموعة جديدة من أعـراف العمل وإجراءاته إضافـةً إلى تطوير العلاقات

الشخصية مع المدير والأقران الجدد، ويُتوقع منهم أيضاً أن يكون معدل إنتاجهم في العمل الجديد مماثل لمُعدل إنتاجهم السـابق حتى وإن كانـوا لا يعلمون الكثير عن المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو الموظفين المسؤولين عنهم.

جدول (٩-١٠) سمات نظم التدوير الوظيفي الفعال

١. يفيد التدوير الوظيفي في تطوير المهارات ومنح الموظفين الخبرات اللازمة لتولي المناصب الإدارية.
٢. يفهم الموظفون المهارات التي تطورها عملية التدوير.
٣. يُطبق التدوير الوظيفي على جميع مستويات وأنواع الموظفين.
٤. يرتبـط التدوير الوظيفي بعمليـة إدارة الحيـاة الوظيفية لذا يعرف الموظفـون احتياجات التطوير التي تخدمها مهام العمل.
٥. تـزداد مزايا التدوير وتقل التكاليف إذا تم تحديد وقت عملية التدوير لتقليل تكاليف ضغط العمل ومساعدة الموظفين على فهم دور التدوير الوظيفي في خططهم التطويرية.
٦. يتسـاوى جميع الموظفون في فرص التدوير الوظيفي، بغض النظر عن المجموعة الجغرافية التي ينتمون لها.

المصدر:

Cheraskin and M. Campion، «Study Clarifies Job Rotation Benefits، «Personnel Journal (November 1996): 31-38; M. Fiestcr، A. Collis، and N. Cossack، «Job Rotation،. Total Rewards، Measuring Vlue، « HR Magazine (August 2008): 33-34.

ونظـراً لأن التنقلات تكون مثيرة للقلق، فإن العديد من الشركات تواجه صعوبة في دفع الموظفين لقبولها، وقد أشـار البحث إلى سـمات الموظفين المرتبطة بقبـول التنقلات[٧٠١]، إذ اشتملت على: الطموحات المرتفعة تجاه الحياة المهنية، والاعتقاد بأن الموظف له مستقبل واعـد في الشركة، والاعتقاد كذلك بأن قبول التنقل ضروري للنجاح بالشركة، وتزيد احتمالية قبول الموظفين غير المتزوجين أو غير النشطين اجتماعياً للتنقل. ومن بين الموظفين المتزوجين،

تكون موافقة زوج الموظفة أو زوجة الموظف أحد العوامل الهامة التي تحدد قبول الموظف للتنقل من عدمه.

ويحدث الهبوط في المســتوى الوظيفي عندما يحصل الموظف على مستوى أو مسؤولية أو ســلطة أقل[٧٠٢]، وقد يتضمن ذلك الانتقال إلى منصب آخر في المستوى نفسه لكن بسلطة ومسؤولية أقل (إنزال الرتبة أفقياً)، أو انتقالاً عرضياً مؤقتاً أو إنزالاً للرتبة نظراً لتدني مستوى الأداء. وتُعد التنقلات المؤقتة العرضية إلى مناصب أقل رتبة، وهي التي تمنح الموظفين خبرة العمل في مجالات مهنية مختلفة، أكثر الأنواع استخداماً لتطوير الموظفين، وعلى سبيل المثال غالباً ما يحصل المهندسون الذين يرغبون في الانتقال إلى المناصب الإدارية على مناصب أقل رتبة (كمنصب مشرف وردية) وذلك لتطوير مهاراتهم الإدارية.

ونظراً للمكافآت النفســية والملموسة للترقيات (ومنها على سبيل المثال، الشعور المتزايد بالقيمة الذاتية والراتب الكبير والمنصب الرفيع في الشركة)، يُفضل الموظفون قبول الترقيات أكثر من قبول التنقلات الأفقية أو التصاعدية. وتكون الترقيات أمر وارد بدرجة أكبر عندما تحقــق الشركة أرباحاً ودرجات نمو جيدة. ومــن ناحية أخرى عندما تعيد الشركة هيكلتها و/ أو تواجه انخفاضاً أو ثباتاً في الأرباح، فقد تكون فرص الترقي محدودة، ولاســيما إذا كان هناك عدد أكبر من الموظفين المهتمين بالترقيات وكانت الشركة تميل إلى الاعتماد على سوق العمل الخارجي لتولي المناصب العليا[٧٠٣].

يواجه العديد من الموظفين للأسف صعوبة في ربط التنقلات والترقي التصاعدي بالتطوير، وينظرون إليها على أنها عقاب وليســت فرصاً لتطوير المهارات لكي تســاعدهم على تحقيق نجــاح دائم مع الشركــة. ويقرر العديد مــن الموظفين ترك العمل بالشركــة بدلاً من قبول الانتقال إلى فرع آخر، لذا يتعين على الشركات إدارة التنقل بنجاح نظراً لتكاليف اســتبدال الموظفين إضافةً إلى التكاليف المباشرة المرتبطة بإدارتها. فعلى ســبيل المثال تنفق شركة جي تي إي (GTE) قرابــة ٦٠ مليون دولار ســنوياً على شراء المنــازل وغيرها من نفقات الانتقال وتغيير الموقع مثل السكن المؤقت وبدل الانتقال[٧٠٤]. وتتمثل إحدى التحديات التي تواجهها الشركات في تعلم كيفية استخدام التنقلات والترقي التصاعدي كفرص للتطوير – وهذا الأمر يقنع الموظفين بأن قبول تلك الفرص سوف تكون له مزايا طويلة المدى بالنسبة لهم.

وللتأكـد من قبول الموظفين للتنقلات والترقيات والترقي التصاعدي كفرص تطوير، يمكن للشركات أن توفر ما يلي[٧٠٥]:

- معلومـات عن مضمون الوظيفة الجديدة والتحديات المتمثلة فيها والمزايا المحتملة إضافة إلى موقع العمل.
- إشراك الموظفين في قرار الانتقال عبر إرسـالهم لاستعراض الموقع الجديد وتزويدهم بمعلومات عن المجتمع الجديد وفرص العمل الأخرى.
- أهداف الأداء الواضحة والتغذية الراجعة المبكرة بشأن أدائهم في العمل.
- مُضيف في الموقع الجديد يساعدهم على التكيف مع المجتمع الجديد وبيئة العمل.
- معلومـات حول مدى تأثير هذه الوظيفة على دخلهم وضرائبهم ومدفوعات الرهن العقاري وغيرها من النفقات.
- التعويض والمساعدة في بيع و/ أو شراء و/ أو تأجير وحدة للعيش بها.
- برنامج توجيهي للموقع الجديد والوظيفة الجديدة.
- ضمان أن خبرات الوظيفة الجديدة سوف تدعم خطط الموظفين العملية.
- تقديم المساعدة لأفراد الأسرة المعالين، متضمناً ذلك مساعدتهم على تحديد المدارس إضافةً إلى غيرها من خيارات العناية بالصغار والكبار على حد سواء.
- مسـاعدة زوج الموظفـة أو زوجة الموظف على تحديد وتسـويق مهاراتهم والعثور على عمل.

في حين تتيح برامج التدريب الخارجي للموظفين تولي أدوار تنفيذية مؤقتة بدوام كامل في شركة أخرى. وتسـتخدم شركة ميرسـير مانجيمينـت (Mercer Management)، وهي شركة استشـارية، برامجها الخارجية لتطوير الموظفين المهتمين بالحصول على خبرة في مجال محدد[٧٠٦]، وتعد ميرسـير موظفيها بإعادة توظيف المتدربـين الخارجيين بعد انتهاء مهامهم. على سـبيل المثـال، يعمل أحـد الموظفين الذي عمل استشـارياً لشركة ميرسـير (Mercer Management) لمدة خمس سـنوات، ليكون نائب رئيس خدمات الإنترنت في شركة بيني

آند سميث (Binney and Smith)، الشركة المُصنعة لأقلام كرايولا (Crayola). وقبل عام، عمل في مشروع استشـاري للإنترنت في شركة بيني وسميث، إلا أنه أراد تنفيذ توصياته على أرض الواقـع بدلاً من مجرد تقديمها للعميـل والانتقال لمشروع آخر. وكان من نتيجة ذلك العمل لذلك أن بدأ هذا الموظف عمله لدى شركة بيني وسـميث (Binney and Smith). وتعتقد ميرسـير أن الموظفين الذين يُشاركون في البرامج الخارجية سيظلون ملتزمين بالشركة لأنهم يمتلكون الفرصة للتعلم والنمو مهنياً ولا تتعارض حياتهم الشخصية أو المهنية بالبحث عن عمل. وعلى الرغم من أن البرامج الخارجية تزود الموظفين بخيارات عمل جديدة وعلى الرغم من ترك بعض الموظفين للشركة، تعتقد ميرسير (Mercer Management) أن البرنامج يُعد إسـتراتيجية تطوير جيدة علاوة على أنه يساعد أيضاً في التوظيف. وتشير تلك البرامج الخارجية للموظفين المرشـحين لتولي المناصب الإدارية أن ميرسر هي منظمة مبدعة ومرنة مع موظفيها.

المهام المؤقتة والمشروعات والعمل التطوعي:

تعـد عملية تبادل الموظفين أحـد الأمثلة على المهام المؤقتة التـي تتفق الشركات فيها على تبادل موظفيها، وقد بدأت شركتي بروكتر آند غامبل (Procter & Gamble) وجوجل (Google) هذه العملية[٧٠٧]. ويُشـارك موظفو الشركتين في البرامج التدريبية التي تعقدها كل منهـما كما يحضرون الاجتماعـات التي تناقش خطط العمل، وتأمـل كلتا الشركتين في الاسـتفادة من تبادل الموظفين. وتسعى شركة بروكتر آند غامبل وراء زيادة مستوى فهمها لآلية التسويق لمنظفات الغسيل وأوراق الحمامات ومنتجات كريم البشرة لجيل جديد من العمـلاء الذين يقضون فـترات طويلة من الوقت على الإنترنت أكثر من مشـاهدة التلفاز. وترغب جوجل في كسب مزيد من عوائد الإعلانات عن طريق إقناع الشركات بالانتقال من عرض منتجاتها على التليفزيون إلى استخدام مواقع مشاركة مقاطع الفيديو مثل اليوتيوب. وقد حدثت فكرة تبادل الموظفين عندما أدركت شركة بروكتر آند غامبل أن تحول شركة تايد (Tide) إلى اسـتخدام عبوة صابون غسيل صغيرة الحجم ذات تركيبة أكثر تركيزاً لا يتضمن حملة إعلانات إلكترونية حيث يسـتطيع المشترون العثور على إجابات لسبب تصغير حجم

العبــوة. وقد اســتفاد موظفو كلتا الشركتــين من عملية التبادل هــذه، فقد تعلم موظفو شركة جوجــل أن الغلاف البرتقالي اللون لشركة تايد جزء حيوي لهذا المنتج كما تبنت اللغة التســويقية لشركــة بروكتر آنــد غامبل. وقــد أدرك موظفو بروكتر آنــد غامبل أن حملات الإعلانات الإلكترونية قد تُزيد من وعي الناس بالمنتج حتى بالنسبة للمنتجات التي لا يُمكن شراؤها إلكترونياً مثل الحفاضات، وقد دعت بروكتر آند غامبل النشطاء من الأمهات لزيارة القســم المخصص للأطفال لديها، وذلك لفهم كيــف أن الحفاضات الخاصة بها يمكنها تلبية احتياجاتهم.

كما يُمكن استخدام المهام التطوعية للتطوير أيضاً، وبصفته جزءاً من تطوير القيادة بها، تستخدم مجموعة بي إن سي للخدمات المالية (PNC Financial Services Group) برامج تطوعية تتضمن مشاركة أكثر من ٢٠٠ مؤسسة غير ربحية[٧٠٨]. ويتمكن الموظفون من اختيار المهام اللازمة لتحسين مهاراتهم أو مشاريعهم غير المتعلقة بعملهم، وقد قادت إحدى متاجر التســويق بشركة تارجت (Target) جهداً تطوعياً لتجميع أدوات الســلامة اللازمة لجمعية الصليب الأحمر الأمريكية وجيش الخلاص وقد تضمن هذا الجهد ٣٥٠ موظفاً من شركة بي إن سي (PNC)في المقرات الرئيســة للشركــة في مينابوليس، ونتيجة لذلك عملت مع نائبي رئيس الشركة والعديد من المديرين الآخرين الذين لم تُتح لها فرصة الاجتماع بهم من قبل.

وتُعد المهام التطوعية والاشتراك في المشاريع المجتمعية لشركة جنرال ميلز (General Mills) أحد الأساليب التي ترقى إلى قيمها المؤسسية[٧٠٩]، ويعمل الموظفون في مجموعة متنوعة من الأعــمال الخيرية، بواجبات تتراوح بين تقديم الوجبــات إلى الأطفال المشردين وحتى دهان غــرف مركز رعاية الأطفال وحتى العمــل كأعضاء هيئة إدارة المؤسســة. وبجانب تقديم خدمــات قيمة للمنظــمات المجتمعية، تعتقد جنرال ميلز أن المهام التطوعية تســاعد على تحسين العلاقات بين الفريق وتطوير مهارات القيادة والتفكير الإستراتيجي. وقد تزود المهام التطوعية الموظفين بفرص لإدارة التغيير أو التدريس أو تولي مســؤولية عالية المســتوى أو مواجهة متطلبات وظيفية أخرى، مثل تلك المعروضة في الجدول (٩-٩).

العلاقات الشخصية:

يمكن للموظفين أيضاً تنمية مهارات وزيادة معارفهم بشــأن الشركة وعملائها من خلال التفاعل مع الأعضــاء التنظيميين الأكثر خبرة، ويُعد الإرشــاد والتوجيه نوعين من العلاقات الشخصية المستخدمة لتطوير الموظفين.

التوجيه:

يكون الموجه أحد الموظفين البارزين الأكثر خبرة وإنتاجية ويســاعد على تطوير موظف آخر أقل خبرة، وتتطور معظم علاقات التوجيه بشــكل غير رســمي كنتيجة للاهتمامات أو القيم التي يتشاركها الموجه والموظف الآخر الأقل خبرة. ويشير البحث إلى أن الموظفين ذوي السمات الشخصية المعينة (كالحاجة إلى النشاط والإنجاز والاستقرار العاطفي والقدرة على تكييف ســلوكهم وفقاً للموقف) يســعون إلى تلقي توجيهاً وأن يكونوا جذابين للموجه[٧١٠] . ويُمكن أن تتطور علاقات التوجيه باعتبارها جزءاً من جهد الشركة المخُطط لجمع الموظفين البارزين معاً مع الموظفين الأقل خبرة (برنامج التوجيه الرسمي).

وتستخدم شركة كيا تينكور (KIA-Tencor)، أحد موردي حلول ضبط العملية لصناعات أشــباه الموصلات، التوجيه لتحســين مهارات المديرين البارزيــن[٧١١]، ويتلقى هؤلاء المديرون توجيهاً من أعضاء هيئة إدارة الشركة إضافةً إلى المسؤولين التنفيذيين المُتقاعدين. ويُتوقع من المديرين البارزين زيادة خبرتهم المهنية وتحديد أهداف الأداء المعينة والأنشــطة التطويرية لمواجهة نقــاط الضعف المتعلقة بالعمل وزيــادة فهمهم لثقافة الشركــة ورؤيتها وهيكلها الســياسي. كــما تمتلك كيا تينكور أيضاً برنامج توجيه إلكــتروني مصمم للمديرين الذين تم تحديدهم بصفتهم مؤهلين لشــغل مناصب عليا. ويتضمن البرنامج نظاماً مزدوج للعلاقات الآلية وتقييم الـ ٣٦٠ درجة المستخدم في توجيه العلاقات لتطوير نقاط الضعف في المهارة.

تطوير برامج توجيه ناجحة:

على الرغم من تطور العديد من علاقات التوجيه على نحو غير رسمي، إلا أن أحد المزايا الرئيســة للبرامج الرسمية تتمثل في ضمان وصول الموجهين إلى جميع الموظفين، بغض النظر

عن النوع أو العرق، وتتمثل إحدى الميزات الإضافية في أن المشاركين في العلاقات التوجيهية يميلون إلى معرفة المتوقع منهم[٧١٢]. ولكن أحد أوجه قصور برامج التوجيه الرسـمي تتمثل في أن الموجهين قد لا يكونوا قادرين على توفير استشارة وتوجيه في علاقة مهيأة بشكل غير طبيعي[٧١٣]. وللتغلب على هذا القصور لابد أن يقضي الموجهون وتابعوهم وقتاً في مناقشـة أنماط العمل الخاصة بهم وشـخصياتهم وخلفياتهم، مما يسـاعدهم على بناء الثقة اللازمة لكلا الطرفين لكي تتوثق علاقتهم[٧١٤].

يعرض الجدول (٩-١١) خصائص برنامج التوجيه الرسمي الناجح، إذ تتمثل أحد أساسيات برامج التوجيه الناجحة في تفاعل الموجه والتابع معاً سواء وجهاً لوجه أو افتراضياً. وتستخدم الشركات المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو كحلول لجمع الموجهين المنفصلين جغرافياً، إضافـةً إلى برمجيات التعاون حتى يتمكن الموجـه والتابع من الاجتماع ومراجعة المهام[٦١٥]، كـما تُتاح أيضاً برمجيات لتعقب عمل الموجه والتابع، والمسـاعدة في عمل خطط التطوير، وجدولة اجتماعات الموجه والتابع. فعلى سـبيل المثال تستخدم الشركة الدولية للتطبيقات العلميـة، وهي شركة متخصصة في حلـول التكنولوجيا، أداة تعتمد عـلى الإنترنت لتقديم نماذج إلكترونية وعمل مواعيد تقويمية وتحديد أهداف لعلاقات التوجيه، إضافةً إلى تحديد خطة عمل لضمان مناقشة احتياجات التابع.

وتتوفر نظم التوافق المعتمدة على الإنترنت للمسـاعدة على توافق الموجهين والتابعين، وعلى سـبيل المثال تمتلك شركتـا داو كيميكال وإنتل نظم إلكترونيـة تتيح للتابعين إدخال السمات التي يرغبون فيها مع الموجه.

جدول (٩-١١) سمات برامج التوجيه الرسمي الناجح

١. تكون مشــاركة الموجه والتابع تطوعية، ويمكن إنهاء العلاقة بينهما في أي وقت دون الخوف من العقاب.

٢. لا تُقصر عملية توافق الموجه والتابع قدرة العلاقات غير الرســمية على التطور. فعلى ســبيل المثــال، يُمكن عمل تجمع للموجهين لإتاحة الفرصة للتابعيــن للاختيار من بين مجموعة من الموجهين المؤهلين.

٣. يُختــار الموجهون وفقاً لســجلاتهم الســابقة في تطوير الموظفين ومــدى رغبتهم في العمل كموجهين ووجود دليل على مهارات التوجيه والتواصل والاستماع الفعالة.

٤. يعتمد توافق الموجه والتابع على كيفية تلبية مهارات الموجه لاحتياجات التابع.

٥. فهم الغرض من البرنامج بوضوح، وتحديد المشــاريع والأنشطة التي يُتوقع من الموجه والتابع إتمامها.

٦. يتم تحديد طول البرنامج، ويُشــجع الموجه والتابع على الامتداد بالعلاقة خارج المدة الزمنية المحددة رسمياً.

٧. يتم تحديد مســتوى أدنى من الاتصال بيــن الموجه والتابع، ويتعين على الموجهين والتابعين تحديد آليات العلاقة: متى سيجتمعون وعدد المرات؟ وكيف سيتواصلون خارج الاجتماعات؟

٨. يُشجع التابعون على الاتصال ببعضهم البعض لمناقشة المشكلات ومشاركة النجاحات.

٩. يُقيم برنامج الموجه، تستخدم المُقابلات مع الموجهين والتابعين للحصول على تغذية راجعة فورية بخصوص مواطن عدم الرضا، وتســتخدم الاســتبيانات لجمع معلومات مفصلة بخصوص المزايا الناتجة عن المشاركة في البرنامج.

١٠. يُكافئ تطور الموظف، مما يشير إلى أن المديرين الذين يرشدون ويُمارسون أنشطة التطوير الأخرى تستحق الوقت والجهد.

ومثل نتائج بحث جوجل، تعرض قائمة الأســماء التي يُقدمونها أســماء الموظفين الذين تتوافــق صفاتهم عــلى نحو أقــرب في المقدمة[٧١٦]، وقد وجدت سلســلة فنــادق ويندهام (Wyndham) أن نظام التوافق المعتمد على الإنترنت قد ضاعف عدد الموظفين المُشــاركين في التوجيه بمقدار ثلاثة أضعاف. وبعد أن أنشــأت ويندهام قائمة بأســماء الموجهين، يُتاح للتابعين ســبعة أيام لاختيار الموجه الأنسب بالنسبة لهم وللاتصال بالموجه للترتيب لاجتماع لتحديد ما إذا كان هناك توافق جيد. ثم يوقع الموجه والتابع عقداً يلزم الطرفين بالاجتماع عدة مرات معينة كل شــهر، وترســل الشركة مُذكرات بالاجتماعات المخطط لها إلى كل من الموجه والتابع.

وتمتلك شركة إرنســت آند يونغ (Ernst & Young)، وهي شركة خدمات مهنية، برامج توجيــه تمزج بين الموظفين ذوي المؤهلات المرتفعة مع الموجهين التنفيذيين (برنامج التوجيه التنفيــذي) وأقلية من الموظفين مع القادة البارزين (مشــاركة التعلم). ولا يُجبر الموجهون عــلى تقديم التوجيــه والنصح بل إنهم يتطوعــون بوقتهم عن رضــا، وتتطلب البرامج من الموجهين والتابعين الالتقاء شخصياً أربع مرات سنوياً، مرة لتحديد الأهداف، وأخرى لمراجعة لمدة ســتة أشــهر، وأخرى لجلســة تقييم تُعقد عند نهاية العام، وأخــرى في وقت آخر[٧١٧]. ويُمكن مناقشة أي موضوعات في تلك المحادثات السرية، بما في ذلك أهداف الحياة العملية والتــوازن بين العمل والحياة الشــخصية وقضايــا الأداء، إضافةً إلى المشــاكل مع المديرين. ويُقــدم الموجهون تابعيهم إلى المديرين البارزين الذين لن يُقابلوهم في حالة أخرى، ويُقيم المرؤوســون موجهيهم باســتخدام نظام تقييم الأداء الخاص بالشركــة، وقد عدلت الشركة المرتبات وعدلت ترقيات المدراء الذين لم يؤدوا عملهم التوجيهي على النحو الأكمل.

ويتعين إختيار الموجهين وفقاً لمهاراتهم الفنية والشــخصية، كما يتعين تدريبهم[٧١٨]، وعلى ســبيل المثال طور مركز نيويورك هوســبيتال كورنيــل (New York Hospital – Cornell Medical Center) الطبــي برنامــج توجيه لموظفــي الرعاية المنزليــة. ويمتلك كل موجه خمســة إلى عشرة من التابعين الذين يجتمعون كل ثلاثة أشــهر. وللتأهل بصفة موجهين، يتعــين على الموظفين تلقــي تقييمات أداء متميزة وإظهار مهارات شــخصية قوية والقدرة على القيام بمهام التنظيف الأساسية، إضافةً إلى الواجبات الضرورية لجميع مناصب الرعاية

المنزلية، بما فيها خطوات السـلامة (مثل التخلص من النفايات المُعدية). ويُجري الموجهون برنامجـاً تدريبياً يؤكد مهـارات التواصل، ويجري تعليمهم كيفيـة نقل المعلومات الخاصة بالعمل وتوجيه إرشادات فعالة دون نقد الموظفين[٧١٩].

وتُقدم شركة فاني مـاي (Fannie Mae)، المجموعة الفيدرالية الوطنية للرهن العقاري، منتجات ماليـة وخدمات تُمكن الأسر من شراء المنازل، ويهدف برنامج التوجيه الذي تتبعه الشركـة إلى تشـجيع تقدم الموظفـين ذوي المؤهلات العليا، ولاسـيما المـرأة والأقليات[٧٢٠]. ولضمان توافق الموجه والمرؤوس، تجري لجنة الدمج فحصاً وتوجيهاً مُفصلاً وفقاً لاهتمامات وتوقعات الموجهين والمرؤوسـين (مثل مـا المهارات والخبرات والمعـارف التي ترغب في أن يمتلكهـا موجهك؟) وتُقدم شركة فاني مـاي (Fannie Mae) توجيهـات لكل من الموجهين والمرؤوسين لتحديد توقعاتهم من تلك العلاقة. وتُساعد الدورات التوجيهية الموجه والتابع عـلى تعرف بعضهـم على بعض، ويوقع كل مـن الموجه والتابع اتفاقاً سريـاً لبناء ثقة بين الطرفين. وللمساعدة على التأكد من نجاح البرنامج التوجيهي، تستخدم فاني ماي استبيانات لإجراء تقييمات رسمية وغير رسمية تساعد الشركة على فهم مواطن القوة والضعف الخاصة بالبرنامج.

مزايـا العلاقات التوجيهية يسـتطيع كل مـن الموجهين والتابعين الاسـتفادة من علاقة التوجيه، وتُشـير البحوث إلى أن الموجهين يقدمون دعماً نفسـياً ومهنياً لتابعيهم. ويتضمن الدعـم المهني التوجيه والحمايـة والرعاية وتوفير مهـام تُمثل تحدياً إضافـةً إلى المواجهة والوضـوح، في حـين يتضمن الدعم النفـسي أن تعمل كصديق ونموذج مثـالي يُوفر مراعاة إيجابيـة وقبـولاً كما يوفر منفذاً للمرؤوسـين للتعبير عن همومهـم ومخاوفهم. وتتضمن المزايا الإضافية للتابعين تطوير المهارة والمعدلات العليا للترقي والمرتبات الضخمة والتأثيرات التنظيمية الكبيرة[٧٢١].

وتتيح العلاقات التوجيهية للموجهين فرصاً لتطوير مهاراتهم الشخصية وزيادة شعورهم بالتقديـر الذاتي وقيمـة المنظمة. وتوفر شركة أدوبي سيسـتمز (Adobe Systems)، التي تتخذ من سان خوسيه بكاليفورنيا مقراً لها، التصوير الرقمي والتصميم وتكنولوجيا الوثائق للعمـلاء والأعـمال (قد يمكنك قراءة وثيقة باسـتخدام صيغة ملفـات بي دي إف). وعلى

سبيل المثال، تمتلك ميليسا ديرداهل (Melissa Dyrdahl)، مديرة بشركة أدوب سيستمز (Adobe Systems) وبروس شيزين (Bruce Chizen)، نائب رئيس شركة أدوبي، العديد من الموجهين الذين يستفيدون منهم[٧٢٢]. ويعد شيزين مؤسسي شركة أدوبي (Adobe Systems) موجهين، حيث علمه هؤلاء المؤسسون كيفية الحفاظ على تاريخ الشركة عن طريق توظيف أشخاص أذكى منه، وقد ألهمه إبداع المؤسسين الفني لعرض أفكار جديدة على المهندسين في الشركة، ويعلم أن المؤسسين يهتمون به شخصياً إلا أنهم صرحاء في آرائهم. وتعد ديرداهل أحد أعضاء هيئة الإدارة في أدوبي أحد الموجهين، وسألت الموجه تقديم نصيحة عملية والتعرض لأفكار جديدة دون تغيير العمل، وقد شجعها الموجه على السعي والاجتهاد للحصول على مكانة في هيئة إداريي الشركة، ولاسيما أن الشركة في حاجة إلى مهاراتها التسويقية، في حين شجعها موجهون آخرون، يعملون في وكالة التسويق، على التقدم في حياتها العملية عن طريق إبراز إنجازاتها للآخرين.

وقد يُساعد التابع الموجهين في المناصب الإدارية بالإضافة إلى المجالات الفنية كالهندسة والخدمات الصحية على اكتساب المعارف المتعلقة بالتطورات العلمية الجديدة الهامة في مجالهم ومن ثم منعهم من التقادم فنياً. فعلى سبيل المثال، أطلقت شركة جنرال إلكتريك (General Electric) إحدى المبادرات في مجال الأعمال الإلكترونية، وعلى الرغم من ذلك، واجه العديد من المديرين المتمرسين تحدي محاولة فهم كيفية استخدام الإنترنت بفاعلية. وقد أعد جون والش، رئيس مجلس إدارة الشركة في ذلك الوقت، برنامج توجيه لأفضل ٦٠٠ مدير لديه حيث عمل الموظفون الصغار المتمرسون على استخدام الإنترنت كموجهين للمديرين البارزين[٧٢٣]. وقد تزايد اهتمام والش بالبرنامج عن طريق موجهته الخاصة، التي كانت تبلغ نصف عمره تقريباً ولم تكن تمتلك سوى نصف خبرته العملية. إلا أنها كانت خبيرة في أمور الإنترنت وكانت تدير الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة! وقد تمثل الغرض من البرنامج في مساعدة المديرين على الاعتياد على المواقع الإلكترونية الخاصة بالشركات المنافسة ومواجهة صعوبة طلب المنتجات إلكترونياً، إضافةً إلى فهم كيف تعمل أفضل المواقع الإلكترونية بشكل جيد. وقد بدأ والش البرنامج وهو يعتقد أن المعارف الخاصة بالعمل الإلكتروني تتعلق على نحو عكسي بالعمر والمنصب في الشركة، حيث كان الموظفون الصغار في المناصب الدنيا من المنظمة أكثر دهاء في التعامل مع الإنترنت. حيث

التقى مديرو شركة جنرال إلكتريك (General Electric) مع موجهيهم الصغار السن لتلقي دروس حول الإنترنت، حيث انتقدوا المواقع الإلكترونية وناقشوا مقالات وكتباً حول التجارة الإلكترونية وطرحوا بعض الأسـئلة، وقد أفادت الجلسات كلاً من الموجهين والمرؤوسين على حد سـواء. وعرف المرؤوسـون مزيداً مـن المعلومات عن الإنترنت، وقد أتاحت جلسـات التوجيـه للموظفين الصغار السـن التحدث بمزيد من الراحة إلى رؤسـائهم أثناء تعليمهم المهارات التي يحتاجها المدير لإدارة عملية تجارية ضخمة (القدرة على التواصل مع أشخاص مختلفين، على سبيل المثال).

أغراض برامج التوجيه: تُشـير إحدى التقديـرات إلى أن ٢٠٪ من الشركات تمتلك برامج توجيهية رسمية[٧٢٤]، وتتنوع أغراض تلك البرامج، إذ تستخدم برامج التوجيه لخلق صداقات مـع الموظفـين الجدد وزيادة احتمال انتقـال المهارات من التدريـب إلى بيئة العمل. كما يتـم تطوير برامج التوجيه، ولاسـيما للنسـاء والأقليـات لتمكينهم من اكتسـاب الخبرات والمهـارات اللازمة للمناصب الإدارية. ويعد التوجيه جـزءاً من برنامج مبادرة المرأة التابع لشركة ديلويت آند توتش، المُصمم لمسـاعدة النسـاء على التعامل بنجاح مع العقبات التي قـد يواجهونها عند التقدم للمناصب الإدارية عالية المسـتوى[٧٢٥]. ويوضح البحث أيضاً أن معدل ترقي النسـاء الذين كان لديهم موجه أكبر من معدل ترقي النسـاء الذين لم يمتلكوا موجهاً[٧٢٦]. وقد تُستخدم برامج التوجيه لتطوير المديرين للمناصب الإدارية عالية المستوى أو مسـاعدتهم على اكتسـاب مهارات معينة. ويتعين تذكر برنامج التوجيه الخاص بكلية الطـب بجامعة كورنيل بنيويـورك (New York Hospital-Cornell Medical Center) والذي جرت مناقشـته آنفاً. حيث يهدف البرنامج إلى مسـاعدة الموظفين الجدد على تعلم مهـام الرعايـة المنزلية بسرعة وفهم ثقافة المستشـفى. وتتمثل أحد مزايـا البرنامج في أنه سريعـاً ما يتم تصحيح قصـور أداء الموظفين الجدد، وعلى الرغم من أن التوجيه الرسـمي للموظفين الجدد لم يستغرق سوى أسبوعين، يُقدم الموجهون دعماً بعد عدة شهور.

قد يحدث التوجيه بين الموجهين والمرؤوسـين من منظمات مختلفة وقد يتمكن أصحاب الأعـمال الصغيرة من الوصول إلى الموجهـين ذوي الخبرة الذين قد لا تتاح لهم فرصة أخرى لملاقاتهـم[٧٢٧]. وتتوفر مواقـع إلكترونية، مثل مايكرو مينتور (MicroMentor)، لمسـاعدة أصحاب الأعمال الصغيرة في العثور على موجهين من خلال الإنترنت. فعلى سبيل المثال، أراد

ســتيردي ماكي (Sturdy Mckee) توســيع ممارسات العلاج الطبيعي الخاصة به إلا أنه أراد مساعدة لفهم البيانات والإقرارات المالية من أجل التخطيط لنمو العمل والسعي للحصول عــلى تمويل خارجي، وباســتخدام موقع مثل مايكــرو مينتور أتم ملفه الشــخصي، محدداً أهدافــه وباحثاً عن ملفات الموجهين المحتملين. وقد أجرى ســتيردي مع الموجه الخاص به مكالمات هاتفية أســبوعية مناقشاً أساسيات الميزانيات العمومية والمفردات المالية. ونتيجة لخبرته الإيجابية، قام ســتيردي بتوجيه أصحاب المشــاريع الأخرى الذين يطلبون مســاعدة حول كيفية بدء ممارسات العلاج الطبيعي الخاصة بهم.

وقد دشنت بعض الشركات، التي تفتقر إلى موجهين محتملين أو نظام مكافأة رسمي يدعم التوجيه أو التي تؤمن بأن جودة التوجيه التي تطورت في برنامج رسمي أقل كفاءة من علاقات التوجيه غير الرســمية، برامج التوجيه الجماعي. وتدرك برامج التوجيه الجماعي حقيقة أنه من الصعب على أحد الموجهين تزويد الموظف بكل الدعم والتوجيه اللازم له. ويوفر التوجيه الجماعــي شــبكة تطوير للموظفين: مجموعة صغيرة يســتطيع الموظف اســتخدامها لدعم التوجيه ويكون لديها مصلحة في تطوير وتعليم الموظف. وفي برامج التوجيه الجماعي، يُدمج موظف بارز ناجح مع مجموعة من أربعة إلى ســتة مرؤوســين. وتتمثل أحد المزايا المحتملة لمجموعة التوجيه في أن المرؤوسين يمكنهم التعلم بعضهم من بعض ومن الموظف الأكثر خبرة. ويســاعد القائد المرؤوسين على فهم المنظمة ويرشــدهم في تحليل خبراتهم ويساعدهم على توضيح اتجاهاتهم المهنية، وقد يمتلك كل فرد من المجموعة مهاماً معينة يتعين عليه إتمامها، أو قد تعمل المجموعة معاً لحل إحدى القضايا[٧٢٨].

علاقات التوجيه:

يكون الموجه أحد الأقران أو المديرين الذين يعملون مع الموظفين لتشجيعهم ومساعدتهم عــلى تطويــر مهاراتهم وتقديم تعزيــز وتغذية راجعة. وهناك ثلاثــة أدوار يمكن للموجه القيــام بهــا[٧٢٩]، فقد يكون التوجيه منفــرداً بين كل من الموجه والموظف وحســب، ويُقدم تغذية راجعة وفقاً للاختبارات النفســية أو تقييم الـ ٣٦٠ درجة أو مقابلات شــخصية مع الرؤســاء والأقران والمرؤوسين. في حين يتمثل الدور الثاني في مساعدة الموظفين على التعلم من أنفســهم عن طريــق وضعهم مع خبراء يمكنهم مســاعدتهم في التغلب على مخاوفهم

وتعليمهم كيفية تلقي تغذية راجعة من الآخرين. من ناحية أخرى، قد يقوم الموجه بتزويد الموظف بجميع الموارد المتاحة كالموجهين أو الدورات أو خبرات العمل التي قد لا يتمكن الموظف من الوصول إليها بشكل آخر، فعلى سبيل المثال شارك المديرون في الشركة الوطنية لأشباه الموصلات (National Semiconductor)، في برنامج تقييم الـ ٣٦٠ درجة، حيث يختار كل مدير مديراً آخر موجهاً. ويحضر كلاهما ورش التوجيه التي تركز على المهارات والاستماع النشط. وتُقدم ورشة العمل عملية توجيه تتضمن إنشاء عقد يُحدد أدوار الموظفين والتوقعات الخاصة بهم، مناقشاً تقييم الـ ٣٦٠ درجة، ومحدداً أهداف التطوير المعينة وخطة لتحقيقها. وبعد أن يعمل كل اثنين معا لمدة تتراوح من ستة إلى ثمانية أشهر، يقيمون مدى تقدمهم.

وتستخدم شركة بيكتون ديكينسون (Becton Dickinson)، شركة التكنولوجيا الطبية، التوجيه المزدوج كجزء من برامج تطوير القيادة الخاصة بها[٧٣٠]، وتتضمن الموضوعات التي تمت مناقشتها تحديات العمل كطريقة للتطوير، والغموض كعامل للتغيير وكيفية التأثير في الآخرين. وقد وجد تقييم توجيه النظراء أن الموجهين ينالون ثقة في قدراتهم كما يعرف المشاركون عن الموضوعات التي تمت مناقشتها.

وقد قدم البحث لمحة عن علاقات التوجيه[٧٣١]، إذ يحدث التوجيه في المعتاد خلال فترة تتراوح من سبعة إلى اثني عشر شهراً. وتتضمن الأسباب الرئيسة لاستخدام المدربين: تطوير المديرين في المستويات العليا أو تمثيل إدارة سليمة للمديرين أو محاولة تغيير السلوكيات التي تنتج عنها عدم فاعلية المديرين. وتتضمن العوامل الأكثر أهمية في علاقة التوجيه الناجحة وجود توجيه جيد للمديرين، وجود علاقة وطيدة معهم، وجود حافز عالٍ (من جانب المدير) للتغيير ووجود التزام قوي من قبل إدارة الشركة لتطوير المدير. وتتمثل المؤهلات الضرورية التي يتعين توفرها عند اختيار الموجه في الخبرة واستخدام طريقة توجيه محددة بوضوح (مثل المقابلات النفسية المتعمقة أو استخدام تقييم الـ ٣٦٠)، إضافةً إلى جودة قائمة الموجه.

يتسم أفضل الموجهين بالتعاطف والدعم والعملية والثقة بالنفس، إلا أنهم لا يبدون أنهم يعرفون جميع الإجابات أو يرغبون في إخبار الآخرين ما يتعين عليهم عمله[٧٣٢]، ويتعين

على الموظفين الذين سيتم توجيههم أن يكونوا منفتحين ومهتمين غير دفاعيين أو منغلقين في الفكر أو مهتمين بسمعتهم. ويتحمل كل من الموجهين والموظفين مخاطر في علاقته، إذ يعرض الموجهون خبرتهم وتجاربهم لمساعدة الموظف. ويكون الموظفون أكثر عرضة للخطر إذ يتعين عليهم التحدث صراحة عن مواطن ضعفهم، ويتعين على الموجهين أن يكونوا قادرين على اقتراح ممارسات تطوير فعالة ويتعين عليهم احترام خصوصيات الموظف. وإذا كانت أدوات التقييم جزءاً من عملية التوجيه، يتعين على الموجه التعود عليها.

تستخدم بعض الشركات التوجيه، على نحو خاص، للمساعدة على تنظيم المديرين التنفيذيين الحاليين والمستقبليين[٧٣٣]. وتمتلك شركة واشوفيا كوربريشين (Wachovia Corporation)، وهي شركة خدمات مالية، برنامج توجيه تنفيذي يستخدم موجهين داخليين وخارجيين على حد سواء[٧٣٤]. ويتلقى المشاركون في برنامج تطور القيادة التنظيمي تقييمات الـ ٣٦٠ درجة التي يأخذونها إلى موجهيهم الداخليين، والذين يكونون من أقسام مختلفة في الشركة، ويراجع المدير والموجه معاً نتائج التقييم ويتفقون على خطة عمل. ويتدرب الموجهون على كيفية التوجيه وعلى فهم الجوانب الإيجابية والسلبية لتقييم الـ ٣٦٠ درجة، وتُعين واشوفيا موجهين خارجيين لأصحاب المناصب التنفيذية العليا الذين تم تحديدهم كقادة محتملين يواجهون تحديات وظيفية أو مشكلة معينة، مثل الانتقال إلى منصب جديد بعد الاندماج. وتستمر عملية التوجيه لمدة تتراوح من تسعة أشهر إلى سنة وتتضمن تقييمات الـ ٣٦٠ درجة ومقابلات شخصية واختبارات نفسية، ويشير البحث إلى أن التوجيه يعمل على تحسين استخدام المديرين لتقييم الـ ٣٦٠ درجة عن طريق مساعدتهم على وضع أهداف تطوير محددة وأفكار جذابة للتطوير، تؤدي إلى تحسين الأداء[٧٣٥].

تحتاج برامج التدريب التي تعمل على تطوير مهارات التوجيه إلى التركيز على أربعة قضايا تتعلق بتردد المديرين للحصول على التوجيه[٧٣٦]: أولاً، قد يتردد المديرون في مناقشة قضايا تتعلق بالأداء حتى مع موظف كفء نظراً لرغبتهم في تجنب المواجهة – ولاسيما إذا كان المدير أقل خبرة من الموظف. ثانياً، قد يكون المديرون أكثر قدرة على تحديد مشاكل الأداء من مساعدة الموظفين على حلها. ثالثاً، قد يشعر المديرون أن الموظف يمكن أن يُفسر التوجيه على أنه نوع من النقد. رابعاً، بينما تتبع الشركات سياسة تخفيض الحجم والعمل

بعدد أقل من الموظفين، قد يشعر المديرون بعدم وجود وقت كافٍ للتوجيه. فعلى سبيل المثال، تأذت العلاقة بين إحدى مديرات شركة باسيفيك للغاز والكهرباء (PG&E)، وهي شركة للطاقة، وبين موظفيها وعملها نظراً لشخصيتها الطائشة[٧٣٧]. وقد استعانت شركة باسيفيك للغاز والكهرباء (PG&E) بأحد الموجهين للتعامل معها، وقام الموجه بتصويرها أثناء قيامها بتمثيل صدام حقيقي بينها وبين أحد المديرين حول نظام معلومات جديد. وخلال المواجهة (ولعب الأدوار)، اتسمت بالانعزال والخشونة والبرود والتعالي، وقد ساعدها الموجه على رؤية حدود منهجها، فاعتذرت للزميل واستمعت لأفكاره، وقد ساعد التوجيه هذه المديرة على تعلم كيفية الحفاظ على اتزانها والتركيز على ما يُقال بدلاً من التركيز على الشخص.

عملية تخطيط التطوير:

تتضمن عملية تخطيط التطوير تحديد احتياجات التطوير، واختيار هدف للتطوير، وتحديد الأفعال التي يتعين على الموظف والشركة اتخاذها لتحقيق الهدف، وتحديد كيفية قياس التقدم تجاه تحقيق الهدف، واستثمار الوقت والطاقة لتحقيقه، إضافةً إلى وضع جدول زمني للتطوير[٧٣٨]. ويعرض الجدول (٩-١٢) عملية تخطيط التطوير بالإضافة إلى تحديد مسؤوليات الموظف والشركة، وتتمثل إحدى التوجهات الناشئة في التطوير في أنه يتعين على الموظف بدء عملية تخطيط التطوير[٧٣٩]. ويجدر الملاحظة أن منهج التطوير يعتمد على الهدف التطويري والاحتياجات، ولتحديد احتياجات التطوير، يتعين على الموظفين تذكر ما يرغبون في عمله، وما الذي يستمتعون بعمله، وما الذي يستطيعون عمله، وما الذي يتوقعه الآخرون منهم. ويمكن أن تنتج الحاجة إلى التطوير من الفجوات بين القدرات الحالية و/أو مصالح ونوع العمل أو المنصب الذي يريده الموظف في المستقبل. وتتضمن بعض الطرق التي يُمكن للموظفين من خلالها تحديد فرص التطوير النظر في مواطن القوة والضعف المذكورة في أحدث تقييمات الأداء المستخدمة والنظر إلى مدى تقدمهم في المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الشخصية أو إتقانهم للقدرات التي ربما حددتها الشركة[٧٤٠]، كذلك فإن سؤال النظراء والأصدقاء واستخدام بيانات تقييم الـ ٣٦٠ درجة مفيد لتحديد فرص التطوير.

جدول (٩-١٢) المسؤوليات المتضمنة في عملية تخطيط التطوير

عملية تخطيط التطوير	مسؤولية الموظف	مسؤولية الشركة
الفرصة	كيف ينبغي أن أتطور؟	تقدم الشركة معلومات التقييم لتحديد مواطن القوة والضعف لدى الموظف إضافةً إلى اهتماماته وقيمه.
الدافع	هل لدي استعداد لاستثمار وقتي وجهدي في التطوير؟	تساعد الشركة الموظف في تحديد الأسباب الشخصية والأسباب المتعلقة بالشركة والتي تدفع إلى التغيير. يناقش المديرون خطوات التعامل مع العقبات والتحديات التي تواجه التطوير.
تحديد الهدف	ما الذي أرغب في تطويره؟	تقدم الشركة دليل تخطيط التطوير. يُجري المديرون مناقشة تطويرية مع الموظف.
المعيار	كيف أعرف أنني أحقق تقدماً؟	يقدم المدير تغذية راجعة حول المعيار.
الأفعال	ما الذي يتعين علي فعله لتحقيق هدف التطوير الخاص بي؟	تقدم الشركة تقييماً ودورات وخبرات عمل وعلاقات.
المساءلة	ما هو الإطار الزمني المُحدد لي؟ كيف يمكنني طلب التغذية الراجعة من الآخرين حول مدى تقدمي تجاه تحقيق هدفي؟	يتابع المدير مدى التقدم تجاه هدف التطوير ومساعدة الموظف على وضع إطار زمني واقعي لتحقيق الهدف.

ويتحمل المدير تنفيذ مسؤوليات الشركة، ويتمثل دور المدير في تخطيط التطوير في توفير التوجيه وتوصيل المعلومات المتعلقة بفرص التطوير (على سبيل المثال، خبرات العمل والدورات)، والمساعدة في إزالة العقبات التي تواجه التطوير، إضافة إلى إحالة الموظف إلى أشخاص آخرين (الموارد البشرية) والموارد (أدوات التقييم). كما يتعين على المديرين أيضاً

مســاعدة الموظفين على وضع أهــداف تطوير واقعية، وتحديد نقــاط فحص لتقييم مدى التقدم تجاه تحقيق تلك الأهداف، ولضمان واقعية المتطلبات الزمنية لإتمام الخطة وتحقيق متطلبات عمل الموظف.

كيف يمكن أن تعمل عملية تخطيط التطوير؟ فلنأخذ مثال روبرت براون، مدير البرامج في قسم نظم المعلومات، وقد كان بحاجة إلى زيادة معلوماته الخاصة ببرامج إدارة المشاريع المتاحة. وقد أشــار تقييــم الأداء الخاص به إلى أنه قد تمت الموافقة على ســتين بالمئة من المشاريع التي ينفذها نظراً لعدم اكتمال المعلومات (وقد حدد التقييم احتياجات التطوير). ونتيجــة لذلك، اتفــق روبرت ومديره أن يكــون هدفه من التطوير زيــادة معارفه ببرامج إدارة المشروعــات المتاحــة، ولتعزيز معارفــه بمثل هذه البرامج، يتعين عــلى روبرت قراءة مقالات (تعليم رسمي)، والاجتماع بموردي برامج الإدارة، إضافةً إلى الاتصال بعملاء الموردين من أجل الحصول على تقييماتهم لبرامج إدارة المشروع التي اســتخدموها (خبرات العمل). وسوف يُقدم له مديره أسماء العملاء الذين يتعين عليه الاتصال بهم، وحدد روبرت ومديره ستة أشهر كإطار زمني لإتمام تلك الأنشطة.

إستراتيجيات الشركات لتقديم التطوير:

هناك العديد من الإستراتيجيات التي تستخدمها الشركات لتقديم برامج التطوير، وتتمثل إحدى تلك الإستراتيجيات في توفير تطوير المديرين التنفيذيين في المستويات العليا والمديرين البارزيــن والمديرين ذوي الإمكانيات التي تؤهلهم للمناصــب العليا، ويُهمل المديرون من المســتوى الأدنى الذين يلعبون دوراً حيوياً في تحفيز والاحتفاظ بالموظفين. في حين تســتلزم إســتراتيجية أخرى من جميع الموظفين تخصيص عدد معين من الســاعات أو إنفاق مقدار معــين مــن المال على التطويــر. وبينما يضمن هذا النهج مشــاركة الموظفــين في التطوير، يميل إلى التأكيد على الدورات الرســمية بوصفها طريقة التطوير الوحيدة القابلة للتطبيق. وهــذا ما يناقض نظرية تعليم الكبار (راجع الفصل الرابع من هذا الكتاب)، الذي يؤكد أن الراشدين يرغبون في التفاعل خلال عملية التعلم ويكونون أكثر حافزية للتعلم عندما يتعين عليهم اختيار موضوعات التعلم وطريقة العرض (على سبيل المثال، قاعة الدراسة، التوجيه، خبرات العمل).

تتضمن أفضل إسـتراتيجيات التطوير الفردية والتحكم في المتعلم والدعم المسـتمر[٧٤١]، وتتأكـد الفردية من أن جهـود التطوير موجهة لاسـتثمار نقاط القـوة الخاصة بالموظف وتحسـين مواطن الضعف الخاصة به. وتقدم اسـتبيانات الشخصية والمصلحة بالإضافة إلى تقييـم الـ ٣٦٠ درجة معلومات خاصـة بمصالح الموظف وقيمه إضافـةً إلى مواطن القوة ومواطـن الضعف، وبدلاً من الطلب من الموظفين حضـور الدورات أو ورش العمل، يتعين على الشركات تقديم قائمة بخيارات التطوير. وقد يتضمن ذلك الدورات المُقدمة في قاعات الدراسـة أو على الإنترنت والتوجيه ومجموعات المناقشة وشبكات الدعم إضافة إلى خبرات العمل.

وتعتمد خطط التطوير الفردية الخاصة بشركة سـبرينت (Sprint) على خمس قدرات أساسـية: التعامل بنزاهـة والتركيز على العميـل وتقديم النتائج وبنـاء علاقات وتطوير القيادة[٧٤٢]، وتُسـتخدم تلك القدرات في كل وحدة عمل لتحديد إستراتيجيتها كما تُستخدم من قِبل كل مدير وموظف لوضع خطط التطوير. وتُعد القدرات أساس محادثات التطوير بين المديرين والموظفين، وتتاح الموارد لدعم خطة التطوير، بما فيها دليل أنشـطة التطوير الـذي يتضمن أشرطة الفيديو والكتب والدورات المُحـددة التي تهدف إلى تطوير كل من هذه القدرات بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني الذي يعلم الموظفون من خلاله ما يخص تلك العمليـات. وتتبع خطة تطوير جنرال ميلز عملية تخطيـط التطوير الموضحة في الجدول (٩-١٢)، ويتم كل موظف خطة تطوير تطلب من الموظفين مراعاة أربعة مجالات:

١. الأهـداف المهنيـة والدوافع: ما الأهـداف المهنية التي أمتلكهـا؟ وما الذي يثيرني للتطوير المهني؟

٢. المواهب ومواطن القوة: ما المواهب ومواطن القوة التي أمتلكها؟

٣. فـرص التطوير: ما هي احتياجات التطوير الضرورية بالنسـبة لي والتي يتعين على تطويرها؟

٤. أهداف التطوير وخطوات العمل: ماذا سـيكون هدفي لهذه الخطة؟ وما الخطوات التي يمكنني اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف؟

يُشـجع المديرون والموظفون على مناقشـة خطة التطوير مرة واحدة سنوياً على الأقل. وتعمل مكبرات الصوت والأدوات الإلكترونية وورش العمل، التي تساعد الموظفين على إتمام خطة التطوير والاستعداد لمناقشات التطوير مع مديريهم، على زيادة وضوح أهمية عملية تخطيط التطوير والتأكيد عليها.

تسـتخدم شركة بووز ألن هاملتون (Booz Allen Hamilton)، وهي شركة استشارية للخدمات التكنولوجية والإستراتيجية، والتي تتخذ من ماكلين بفرجينيا مقراً رئيساً لها، برنامج تُطلق عليه اسـم إطار التطوير وذلك لمسـاعدة المديرين والموظفين على اختيار المجموعة المناسـبة من أنشـطة التطوير وذلك لتعزيز القدرات[٧٤٣]. ويتكون إطار التطوير من أربعة أقسام:

١. أدوار التطويـر: المديـرون والموجهون وفريـق عمل التطوير، وغيرهـا من الأدوار المتضمنة في عملية التطوير.

٢. توقعات الأداء: وصف للقدرات ونتائج الأداء وخبرات العمل الرئيسـة ضروري من أجل النجاح في كل مستوى من مستويات الشركة.

٣. احتياجات التطوير: الاحتياجات التي تتكرر بشكل كبير في كل مستوى من مستويات الحيـاة المهنيـة، وتتضمن تلك الاحتياجـات التي تتنوع وفقاً لكل فـرد، إضافة إلى المعوقات التي قد توقف تقدم الحياة المهنية وتؤثر في نحو سلبي على الأداء. وتُتاح طرق لمنع أو التعامل مع الإعاقات.

٤. خارطـة طريق التطوير: جمل وصفية لأنشـطة التطوير التي يتعين أن تحدث عند كل مسـتوى من مسـتويات الحياة المهنية والتي تدعم احتياجـات التطوير وتمنع المعوقـات، وتتضمن تلك الأنشـطة خـبرات العمل والتدريـب والتطوير والتوجيه والإرشاد إضافة إلى الخبرات الموجهة ذاتياً.

يسـتطيع الموظفـون الدخول إلى إطار التطويـر إلكترونياً عن طريـق الموقع الافتراضي للشركـة والموقع الإلكتروني الخاص بها. قد يسـتخدم المديرون الأداة لمناقشـة احتياجات التطوير في أقسـامهم، ويتضمن الإطار القـدرات الخاصة بكل مرحلة مهنية ولكل موظف،

مما يتيح للموظفـين إمكانية عرض احتياجات التطوير الخاصة بهم إلكترونياً. وعن طريق تحديـد القدرات التي يتعـين على الموظفين تعزيزهـا، يقدم الإطار قائمة بالأنشـطة التي يسـتطيع الموظفون اسـتخدامها لتطوير تلك القدرات. ويمكن للموظفين اسـتخدام إطار التطوير لتحمل مسؤولية حياتهم المهنية، ويساعد هذا الإطار الموظفين في الإجابة عن أسئلة مثل «أنا في هذا المستوى وهذا الشخص يتفوق عليّ، كيف يمكنني اللحاق به؟»

وقد قدمت شركة بوز ألن هاملتون (Booz Allen Hamiltton) هذا الإطار لمسـاعدة الموظفين على فهم كيفية تطوير أنفسهم بشكل أفضل، وتعرض بوز ألن التطوير كمسؤولية مشـتركة بين الموظفين والشركة. ويسـاعد أيضاً هذا الإطار الموظفين على إدراك أن التطوير يمكن أن يحدث عن طريق أنشـطة بـدلاً من قاعات التدريب. ويعـد الإطار بمثابة حالة عمـل قويـة لتطوير الموظفين عـن طريق محاذاته مع إسـتراتيجية العمل وبالمسـتويات المختلفة للشركة، كالتي يُقدم فيها البرنامج عملية لبناء رأس المال الفكري للشركة ومساعدة الموظفين على بناء حياة مهنية ناجحة. ويوفر الإطار أيضاً خريطة لإعداد القادة المحتملين، وهو ما يُعد ضرورياً نظراً لنمو الشركة بنسـبة ٢٠٪ سـنوياً، كما يوفر الإطار خريطة لإعداد القادة الجدد. وتتبع برامج تطوير القادة نهجاً مزدوجاً يتضمن الدورات الرسـمية وأنشطة المجموعـات الصغيرة مثل القيادة والتوجيه، كما يمكـن للقادة تطوير مهاراتهم عن طريق الأنشـطة المجتمعية، مثل عضوية مجلس الإدارة، والتي ترتبـط بقدرات القيادة الموجودة بالشركة.

التعلم الإلكتروني وتطوير الموظفين:

نظراً لتطور برامج التعلم الإلكتروني، اتجهت العديد من الشركات إلى اسـتخدام أنشطة التطويـر المتاحة إلكترونياً، وتذكـر برامج شركـة أي بي إم (IBM) للمديرين الجدد وذوي الخـبرة[٧٤٤]. ويسـتبدل برنامج بيزك بلـو التابع لشركـة أي بي إم (IBM) الموجه للمديرين بمدرسة لتدريب المديرين الجدد الناجحة على نحو كبير. ويتضمن البرنامج الذي امتد على مدار عام مزيجٍ من الدراسـة الذاتية من خـلال الإنترنت ومواقف المحاكاة وتقييم الكفاءة والتوجيه إضافةً إلى خبرة القاعة الدراسية. ويساعد البرنامج المديرين على فهم مسؤولياتهم في إدارة الأداء وعلاقـات الموظفين والتنوع وغيرها مـن القضايا المتعددة الثقافات. وينقل

التعلـم الإلكتروني تعلم جميع المهارات الإدارية الأساسـية إلى الإنترنت، باسـتخدام خبرات قاعة الدراسة لجميع الأمور الإدارية المعقدة. كما يمنح المديرون ورؤسائهم مسؤولية كبيرة للتطويـر، في الوقـت الذي تُقدم فيـه الشركة دعماً في صورة إتاحـة الفرصة غير المحدودة للوصول إلى أنشطة التطوير وشبكات الدعم. ويتضمن نموذج التعلم أربع مستويات:

١. إدارة الـرؤى السريعـة: وتقدم معلومات عملية حول أكـثر من ٤٠ موضوع إداري شائع يتعلق بالعمل وإدارة القدرات/ القيادة والإنتاجية وقضايا الموارد البشرية.

٢. نماذج التعلم التفاعلي ومواقف المحاكاة: تؤكد مواقف المحاكاة التفاعلية هذه على إدارة المهام والأشـخاص. حيث يتعلم الموظفون عـن طريق عرض مقاطع الفيديو، والتفاعل مع النماذج ومشـكلات الموظفـين، إضافة إلى اتخاذ قرارات تتعلق بكيفية التعامل مع المشـكلات أو القضايا أو الطلبات، وتلقي تغذية راجعة حول قراراتهم، وتتاح أيضاً دراسات حالة للمراجعة.

٣. التعلم التعاوني: يسـتطيع المتعلم، باسـتخدام شـبكة الإنترنـت المتاحة في الشركة، الاتصال بمدربيه وأعضاء الفريق أو العملاء أو المتعلمين الآخرين لمناقشـة المشكلات والقضايا والمناهج ونشر ما تعلموه بالفعل.

٤. معامـل التعلم: تعتمد ورش العمل هذه التي تسـتغرق خمسـة أيام على التعلم المُكتسب خلال مراحل التعلم الإلكتروني السابقة، وتركز ورش العمل هذه على تعلم النظراء وتطوير مجتمع التعلم. ويكتسـب المديرون وعياً متزايداً بأنفسهم وبفرق العمل التابعة لهم وبالشركة عن طريق الأنشـطة والمهام التي تُمثل تحدياً بالنسـبة لهم.

وتوفر التكنولوجيا إمكانية تقديم مسـتويات التعلم تلك، إدارة الرؤى السريعة ونماذج التعلـم التفاعلي ومواقف المحاكاة والتعلم التعاوني إضافةً إلى معامل التعلم، وتعد معامل التعلـم مواقـف تحدث وجهـاً لوجه داخـل قاعات الدراسـة. ويدرك برنامـج بيزك بلو للمديريـن دور الرئيس كموجه وداعم ونموذج. ويشـترك الرئيـس في البرنامج عن طريق التوجيـه والحصول عـلى تغذية راجعة، وخبرات التعلم العمليـة، وتقييم احتياجات تطور المدير وتقدمه، إضافةً إلى المساعدة في إتمام خطط التطوير الفردية.

ويعد برنامج دور المدير في شركة أي بي إم (IBM)، أحد البرامج التي تستهدف جميع المديرين في الشركة باستخدام التعلم المباشر والتكنولوجيا على حد سواء. ويعد البرنامج نظاماً محترفاً يوفر ملف تعلم مخصص لكل مدير وفقاً لثقافته وتدريبه ونمط الإدارة الذي يستخدمه، كما يساعد النظام المهني في توجيه المديرين عن طريق مهام ما قبل العمل التي يتعين إتمامها قبل حضور معامل التعلم. ويُعزز التعلم عن طريق استخدام نظام إدارة المعارف، ويتيح البرنامج للمديرين مشاركة الأفكار وتقديم الاقتراحات إلى الإدارة العليا.

وتعتقد شركة أي بي إم (IBM) أن استخدام التعلم الإلكتروني وبيئة قاعة الدراسة تمكن المديرين من المشاركة في التعلم الموجه ذاتياً، ومحاولة استخدام المهارات في بيئة «آمنة»، والتمكن من الوصول إلى مجتمعات التعلم واستخدام التعلم في الوقت المناسب، وتتكامل مزايا التعلم الإلكتروني مع نقاط القوة الخاصة بخبرة قاعة الدراسة التفاعلية ودعم من رئيس المدير وذلك لإعداد أفضل برنامج تطويري ممكن.

وقد كانت تقييمات كلا البرنامجين إيجابية، وأبلغ المشاركون في برنامج بيزك بلو للمديرين عن رضاهم عن محتوى البرنامج وطريقة تقديمه، وقد تمكن جميع المشاركين تقريباً من إتقان خمسة عشر موضوعاً تضمنهم البرنامج. وذكر خريجي البرنامج أن قيمة العمل ترتبط بمعدلات تطوير مهارات القيادة التي تبلغ ٤٥٠,٠٠٠ دولار لكل موظف. وقد صُنِفّ المديرون الذين اجتازوا برنامج دور المدير في شركة أي بي إم (IBM) كقادة أفضل من المديرين الذين لم يجتازوا البرنامج بعد، وقد حققت خطط العمل التي طورها المشاركون في البرنامج أرباحاً تبلغ ١٨٤ مليون دولار.

ملخص:

أكد هذا الفصل على وجود العديد من أساليب التطوير: التعليم الرسمي، التقييم، خبرات العمل، والعلاقات الشخصية. وتستخدم أغلب الشركات واحدة أو أكثر من تلك المناهج لتطوير موظفيها، ويتضمن التعليم الرسمي إدراج الموظفين في الدورات أو المؤتمرات التي تقدمها الشركة أو المؤسسات التربوية. ويتضمن التقييم قياس أداء الموظفين و/أو سلوكياتهم و/أو مهاراتهم و/أو سماتهم الشخصية، وتتضمن خبرات العمل مد العمل

والانتقــال لوظيفة جديدة والترقي والتنقلات التنازليــة والتعيينات المؤقتة والانتقال. وقد يســاعد أحد الموظفين البارزيــن الأكثر خبرة (الموجه) الموظفــين الآخرين على فهم الشركة والتعامل مع الأشخاص البارزين في المنظمة ومراقبتهم، وقد تتمثل أحد أجزاء دور المدير في توجيــه الموظفين. وبغض النظر عن منهــج التطوير المتبع، يكون حاجة الموظفين إلى خطة تطوير لتحديد نوع احتياجات التطوير اللازمة وأهداف التطي وأفضل مناهج التطوير إضافةً إلى وسائل لتحديد مدى تحقق أهداف التطوير، ولكي تتسم خطط التطوير بالفاعلية، يتعين عــلى كل من الموظف والشركة والمدير إتمام مســؤولياتهم. وتتضمن إســتراتيجية التطوير الفعالة الفردية وضبط المتعلم والدعم، ويمكن أن توفر برامج التطوير المعتمدة على التعلم الإلكتروني تلك السمات.

مصطلحات أساسية:

تطوير	خبرات العمل
برامج التعليم الرسمي	مد العمل
سداد الرسوم الدراسية	تبادل أدوار العمل
التقييم	الانتقال
مؤشر مايرز بريجز للنوع	الترقيات
مركز التقييم	الانتقال التنازلي
المناقشة الجماعية بلا قائد	البرامج الخارجية
التدريب العملي	الموجه
لعب الأدوار	دعم الحياة المهنية
العلامات المرجعية	الدعم النفسي
تقييم الأداء	برامج التوجيه الجماعية
التغذية الراجعة التصاعدية	التوجيه
التقييم الدائري (تقييم الـ ٣٦٠ درجة)	عملية تخطيط التطوير

أسئلة للنقاش:

١. ما الدور الذي يلعبه التقييم في تطوير الموظفين؟ هل يمكن للتقييم وحده أن يكون فعالاً بالنسبة للتطوير؟ لم ولم لا؟

٢. كيف يمكن استخدام القدرات في تطوير الموظفين؟

٣. اذكر وفسر سمات نظم التقييم الدائري (تقييم الـ ٣٦٠ درجة) الفعال.

٤. لماذا يتعين على الشركات تطوير برامج التوجيه الرسـمية؟ وما المزايا المحتملة لكل من الموجه والمرؤوس؟ ما أفضل طريقة للتواصل بين الموجهين والتابعين؟

٥. يهتم رئيسك بتعيين استشاري لتحديد المديرين المحتملين من بين الموظفين الحاليين في أحـد مطاعم الوجبات السريعـة. ويتمثل دور المدير في انتظار العملاء وإعداد الطعام خـلال أوقات الـذروة والإشراف على جميع العمليـات المتعلقة بالمطعم (بما فيها جدولة المواعيـد والصيانة والتدريب الوظيفي وشراء الطعام)، إضافةً إلى تحفيـز الموظفين لتقديم خدمة عالية الجودة، كما يكون المدير مسـؤولاً عن حل النـزاع بين الموظفـين. ويتضمن المنصب أيضاً العمل تحت ضغط والتنسـيق بين جميع الأنشـطة في وقت واحد، ويطلب منك رئيسـك تحديد نوع برنامج التقييم الـذي تعتقد أنه سـيعمل على تحديد الموظفين المحتملين بصفة مديرين بشـكل أفضل. ماذا ستخبر رئيسك؟

٦. لا يرغـب العديـد من الموظفين في الانتقـال جغرافياً نظراً لحبهـم لمجتمعه الحالي ونظـراً لتفضيل الزوجات والأطفال عدم الانتقـال، ونتيجة لذلك يكون من الصعب تطويـر الموظفين عن طريق خبرات العمل التي تتطلب الانتقال الجغرافي (كالانتقال إلى موقـع جديد). كيف يمكن تغيير عمل الموظـف الحالي لتطوير مهارات القيادة الخاصة بالموظف؟

٧. ما هو التوجيه؟ هل هناك نوع واحد فقط للتوجية؟ فسر ذلك.

٨. ناقش الأسباب التي تدعو المديرين للتردد عند توجيه موظفيهم.

٩. ناقش سمات إستراتيجيات تطوير الشركة الأكثر فاعلية. ما السمات التي تعتقد أنها أكثر أهمية؟ ولماذا؟

١٠.كيف تسهم المهام التطوعية وخبرات العمل في تطوير الموظفين؟

١١.ما الذي يمكن للشركات القيام به للتأكد من أن برامج سداد الرسوم الدراسية تستحق الاستثمار؟

مهام تطبيقية:

١. يريــد مديرك أن تعد نموذجاً من صفحة واحدة لتخطيط االتطوير. قم بإعداد هذا النموذج وقدم سبباً منطقياً لكل فئة أدرجتها في هذا النموذج.

٢. اقــرأ المقال الذي ورد في عدد وول ســتريت جورنال الصادر في الرابع والعشرين من يونيــو (حزيران) عام ٢٠٠٣م تحت عنوان جيل الطفرة الســكانية يبحث عن طرق جديــدة للهــروب من الخوف من الأماكــن المغلقة في العمــل. ويصف هذا المقال التحديات الخاصة بتحفيز المديرين ذوي الفرص المحدودة للتقدم. اكتب مذكرة من صفحتين تحدد التوصيات اللازمة لتطوير المديرين الغارقين في عملهم دون حراك أو الذين يشعرون بعدم استغلال إمكانياتهم على أكمل وجه.

٣. اذهب إلى الموقع الإلكتروني الخاص بـجنرال إلكتريك عن طريق الرابط التالي www.gecareers.com. راجــع برامج القيادة للمبتدئين وذوي الخبرة على حد ســوء. ما أنواع أنشــطة التطوير المدرجة في تلك البرامج؟ اختر أحد هذه البرامج وقم بوصفها (أنشــطة التطوير، طولها، المشــاركون). قارن أنشــطة التطوير المستخدمة بالنسبة لبرامــج القيادة للمبتدئين وذوي الخبرة. كيف يتشــابهون؟ وكيف يختلفون؟ لماذا يختلفون؟

٤. اذهب إلى الموقع الإلكتروني التالي www.keirsey.com. أكمل مصنف كيرسي للمزاج ومصنف كيرسي للشخصية. (يتعين التسجيل أولاً). وتعد هذه أمثلة لأدوات التقييم التــي يمكن اســتخدامها للتطوير. ماذا تعلمت عن نفســك؟ كيف يمكن أن تكون

الأداة التي استخدمتها مفيدة في إدارة التطوير؟ ما العيوب المحتملة لاستخدام مثل هذه الأداة؟

اذهــب إلى الموقــع الإلكتروني التــالي www.dukece.com، الذي يوفــر برامج التعليم المؤسسي المخصصة. اضغط على قصص العملاء واقرأ أحد تلك القصص. قم بإعداد ملخص مختصر لقضيا العمل والمنهج وخبرات التعلم والتنفيذ والناتج، لماذا تعتقد أن البرنامج كان ناجحاً؟

حالة دراسية: التوجيه لا يكون دائماً خبرة إيجابية:

في اليــوم التالي له في العمل، قُدِمّ بــوب إلى الموجه الخاص به وعُرِضَ مكتبه عليه، وكان الموجه الخاص به مهندســا كهربائياً تولى عمله قبل أن يولد بوب. وخلال أول تفاعل لبوب مــع موجهه، عرض عليه الموجه أماكن تخزين الأقلام والــورق في حجرة الإمدادات، وخلال العــام التالي لم تُتح لبوب فرصــة التحدث إلى مراقبه، وكان الوقت الوحيد الذي تحدث فيه إليه عندما أخبر مديره الموجه أنه اختار الأجزاء الخاطئة للدائرة التي كان يعمل بها.

هــل تعد هذه علاقة توجيه ناجحة؟ ما الخطــوات التي يتعين على الشركة اتخاذها في المســتقبل لضمان أن علاقات التوجيه الرســمية الخاصة بها ســتكون أكثر نجاحاً؟ ما الذي يمكنك قياسه؟ من سيشترك في هذا الأمر؟

المصدر:

E. Holmes، «Career Mentors today Seem Short on Advice but Give a Mean Tour. " The Wall Street Journal (August 28. 2007): B 1.



الفصل العاشر

قضايا خاصة في تدريب وتطوير الموظفين

الأهداف:

بعد قراءتك لهذا الفصل يفترض بك أن تكون قادراً على:

١. مناقشة القضايا القانونية المحتملة المتعلقة بالتدريب.

٢. تطوير بـرنامج لإدارة التنوع بفاعلية.

٣. تصميم بـرنامج لإعداد الدارسين للمهام الثقافية المشتركة.

٤. تقديم توصيات بشأن الخطوات الواجب اتخاذها « للتخلص من السقف الزجاجي».

٥. مناقشـــة الأمور التي يتعين على المدرب القيام بها لضـــمان فاعلية البرامج التدريبية المخصصة لإعداد من هم على رأس العمل بالإضافة إلى العاطلين.

٦. وصـــف الخطوات اللازمة وعرضها في بـرنامج لمســـاعدة المديرين الذين يعانون من الخلل الوظيفي.

٧. مناقشة الآثار المترتبة على خطة الدفع المعتمدة على المهارات للتدريب.

الإدارة الناجحة تتطلب خبرات دولية:

نظـــراً لتزايد وجود الشركات على الســـاحة العالمية فإن الأنماط الاقتصادية والممارســـات التجاريـــة في منطقة واحدة من العالم يمكن أن تكـــون المعيار الذي يحدد نجاح شركة ما في الطرف الآخر من العالم. ولكي تتمكن شركة بروكتر أند غامبل (Proctor & Gamble)، من تحقيق الريادة على المستوى العالمي فقد تطلب الأمر وجود خلفية دولية لها، إذ إن غالبية موظفـــي الشركة الذين يبلـــغ عددهم ١٤٠,٠٠٠ موظف يعملون خـــارج الولايات المتحدة. وتستفيد الشركة من مهامها الدولية في تعليم موظفيها كيفية إدارة العمل في بلد آخـر، ومن ثم يتم تطبيق الدروس المستفادة في المنطقة نفسها أو في مناطق أخرى. ويصل معدل نقل

الموظفين التابعين لهذه الشركة داخل الولايات المتحدة وحدها إلى الربع فقط، في حين ينتقل أغلبيــة الموظفين إلى أماكن مختلفــة في جميع أنحاء العالم، ويتمثــل أحد الأهداف المهمة للموظفين الذين يُكلفون بمهام دولية في تطوير المواهب المحلية لتحل محلهم.

على سبيل المثال، قد يذهب أحد المديرين الذين يتم إعدادهم لتولي منصب مالي مرموق في روسيا إلى بريطانيا لاكتساب الخبرة اللازمة للعمل في سوق أكثر تنظيمًا وتعقيدًا. ويتعين عــلى مديري بـروكتر آند غامبل في أوروبا تعلم كيفية الإبقاء على منتجات الشركة معروضة بشكل دائم في المتاجر الكبرى مثل كارفور، السوبر ماركت الأوروبي وسلسلة المتاجر المُخفضة وواحدة من أكبر متاجر التجزئة في العالم. حيث ترســل شركة بروكتر آند غامبل (Proctor & Gamble) أحــد مديريها الأمريكيين المبتدئين للعمل مع المديرين الأوروبيين المســؤولين عــن المنتجات في كارفور، متوقعين منهم نقل المهارات التي تعلموها للولايات المتحدة عند التعامل مع متاجر التجزئة الكبرى مثل وول مارت Wal-Mart وكوســتكوCostco. وبينما تبــدأ دول كبولندا والمجر وجمهورية التشــيك في الاندماج في الاتحــاد الأوروبي، قد تصبح اقتصاداتها مشــابهة لاقتصاديات إنجلترا وألمانيا، ويمكن للمديرين الذين اكتسبوا خبرات في غرب أوروبا نقل تلك المعارف إلى وظائفهم في شرق أوروبا.

ونتيجة لتأكيدها على الخبرة الدولية، فإن لدى شركة بروكتر آند غامبل (Proctor & Gamble) ٣٩ موظفــاً من بين أفضل ٤٤ موظفاً كلفوا بمهام دولية، ولديها ٢٢ موظفاً من بين أولئك الـ ٤٤ وُلدوا خارج الولايات المتحدة. وقد أدى ذلك إلى إعداد مديرين واسعي الاطلاع ولديهم معــارف دولية مكنتهم مــن تحقيق نتائج كبيرة كان من بينها زيادة حجم أعمال الشركة في الصين من أقل من ٩٠ مليون دولار إلى قرابة مليار دولار.

المصدر:

M. Schoeff، «P&G places a premium on international Experience، « workforce Management (April 10، 2006): 28.

مقدمة:

توضــح المقدمة القصــيرة في البداية أنه يتعين على الشركات تطويــر مديريها ممن لهم وجهــات نظر عالمية لــكي تنجح عالميًا، لذا تســتخدم شركة بروكتر آند غامبــل مهام دولية

لمســاعدة مديريها على اكتســاب وجهات نظر شاملة حول ممارسات العمل الفعالة. وتُعد برامــج التطوير هذه مجــرد مثال على كيفية فهــم البيئة (كالأســواق والثقافات العالمية) المتعلقة بمبادرات التدريب الناجحة.

وتتضمن الضغوط البيئية الأخرى المؤثرة في الشركات، القضايا القانونية ومشاركة المجتمع لتدريــب القوى العاملة المؤهلة والملتزمة وتوفــير وظائف محلية إضافة إلى القوى العاملة المتنوعة على نحو متزايد. ويتعين على كل من المدربين والمديرين الذين يشــترون خدمات التدريب أن يكون لديهم وعي في القضايا القانونية المتعلقة بممارســات التدريب، والإعداد للثقافــات المتنوعة، والتدريب المتنوع، وبرامج تدريب العاطلين عن العمل. ويتناول الجزء الأول من هذا الفصل تلك القضايا.

يتنــاول الجزء الثاني القضايا الناتجة عن الضغوط الموجــودة في البيئة الداخلية للشركة. وتتضمــن تلك الضغوط الحاجة إلى تدريب الموهبــة الإدارية وتوفير فرص تدريب وتطوير لجميع الموظفين (بصرف النظر عن ســماتهم الشــخصية)، إضافةً إلى تحفيز الموظفين على التدريــب من خلال نظام المكافأة الخاص بالشركة. ويتناول النصف الثاني من هذا الفصل، على نحو خاص، التدريب على المهارات الأساســية، والتعليم المستمر مدى الحياة، والسقف الزجاجي الذي يمنع النســاء والأقليات من الوصول إلى المناصب القيادية، وبرامج التدريب الإداريــة المشــتركة، وبرامج تخطيط التعاقب، وتدريب المديريــن الذين يعانون من قصور وظيفي، إضافة إلى نظم الدفع المعتمدة على المهارات.

قضايا التدريب الناتجة عن البيئة الخارجية:

القضايا القانونية:

يوضــح الجدول (١٠-١) أنشــطة التدريب المحتملة إضافــةً إلى المواقف التي يُمكن أن تجعل الموظف عُرضة للعقاب القانوني والإضرار بسمعة الشركة، وتقدم الأقسام التالية وصفاً لكل موقف إضافةً إلى الآثار المحتملة والمترتبة على التدريب[٧٤٥].

جدول (١٠-١) المواقف التي قد تؤدي إلى اتخاذ إجراءات قانونية

- الإخفاق في تقديم التدريب المطلوب أو تقديم تدريب غير ملائم.
- إصابة الموظف خلال النشاط التدريبي.
- وقوع إصابات للموظفين أو غيرهم من الموظفين خارج جلسة التدريب.
- انتهاك الخصوصية أو التشهير.
- إعادة إنتاج أو استخدام مواد ذات حقوق ملكية في قاعات التدريب دون الحصول على تصريح بذلك.
- استثناء النساء والأقليات والأمريكيين من كبار السن من برامج التدريب.
- عدم ضمان المعاملة المتساوية أثناء التدريب.
- إلزام الموظفين بحضور برامج تدريب قد يجدونها مهينة.
- الكشف عن معلومات تمييزية أثناء جلسة التدريب.
- عدم استيعاب المتدربين ذوي الإعاقات.
- رفع تقارير خاطئة بنفقات التدريب أو الإخفاق في الإبلاغ عن سداد تكاليف التدريب كإيرادات.

الإخفاق في تقديم التدريب المطلوب أو تقديم تدريب غير ملائم:

حتى يمكن الامتثال لمجموعة شاملة من القوانين واللوائح، فإنه يتعين على الشركات أن تثبت أن الموظفين لم يجتازوا برامج التدريب وحسب بل يطبقون معارفهم الجديدة في عملهم أيضاً. وتقدم معظم الشركات تدريبًا لتقليل احتمالات وجود بيئة عمل عدائية للموظفين المحميين بموجب الباب السابع من قانون الحقوق المدنية (الجنس، اللون، النوع، الدين، الجنسية، الأصل القومي) أو التمييز على أساس السن في قانون العمل (العمر) أو

قانـون الأمريكيين ذوي الإعاقة (الإعاقة)[٧٤٦]. وعلى سـبيل المثال، تعـد المحكمة الأمريكية العليا التدريب على التعامل مع حالات التحرش الجنسي أحد العوامل الهامة للشركات التي ترغـب في تجنب صدور قرارات تأديبيـة حيالها، كما يتعين على أرباب العمل أيضًا تدريب الموظفـين على الامتثال للممارسـات التي تهدف إلى منع التحـرش بأي فئة محمية بموجب الباب السابع من قانون الحقوق المدنية.

تتطلب القوانين الفيدرالية عدداً معيناً من ساعات التدريب وأنواعاً أخرى من التدريب للموظفين في مجالات معينة، فعلى سبيل المثال يتعين أن يتضمن التدريب المبدئي للمضيفين الجويين على تعليمهم كيفية التعامل مع الركاب واسـتخدام أدوات المطبخ وإخلاء الطائرة إضافة إلى استخدام نظام مخاطبة الجمهور. ويعد الهبوط الاضطراري الآمن للرحلة الجوية رقم ١٥٤٩ للخطوط الجوية الأمريكية على ضفاف نهر هدسون أحد اللحظات النادرة التي يحدث فيها هبوط اضطراري دون خسـائر في الأرواح سواء من الركاب أو من طاقم العمل بالطائـرة. ونتيجة لذلك تقدمت الإدارة الجوية الفيدرالية باقـتراح لوائح وقواعد تدريب جديدة للخطوط الجوية، داعية إلى تدريب جميع المضيفات عمليًا على اسـتخدام معدات الطوارئ والإجراءات المتبعة[٧٤٧].

اتهمت إدارة الطيران الفيدرالي، في جلسـات الاسـتماع التي يعقدها الكونغرس، بتقديم تدريـب غير ملائم للمراقبين الجويين، مما أدى إلى حدوث تصادم بين الطائرات[٧٤٨]. ونتيجة لذلـك، حدّثـت إدارة الطيران الفيدرالي التدريب عن طريق شراء أجهزة محاكاة تسـتخدم تقنيـة التعرف على الأصوات وتتيح للمتدربين توجيه طائرات المحاكاة على خطوات الإقلاع والهبـوط في جميع الأحـوال الجوية، مما يتيح تدريب المراقبـين الجويين الذين كان يتعين عليهم انتظار الطقس القاسي لإجراء التدريب العملي على نحو أفضل.

يتعين على الشركات العاملة في مجال الرعاية الصحية الامتثال لقانون القابلية لنقل التأمين الصحي والمسـاءلة، ويتعين على الشركات العاملة في مجال الخدمات المالية الامتثال لقانون السريـة المصرفية، في حين يتعين على الشركات العاملة في مجـال الألعاب (كالكازينوهات) تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأموال والإبلاغ عن الأنشـطة المشـبوهة[٧٤٩]، وقد تعـين على المرشـحين للعمل في قطاع الشرطـة بدوام كامل، في العديد مـن الولايات، إتمام

التدريــب الشرطي المعتمد لرجال الشرطة. وقد يتطلب التشريع أيضًا تدريباً يتعلق بتوفير بيئــة عمل خالية من المخدرات (كالحصول على تدريب على إســاءة اســتخدام العقاقير أو إتاحة الخدمات الاستشــارية، على ســبيل المثال) إضافةً إلى توفير بيئــة عمل آمنة (كتلقي تدريب على التعامل مع المواد الخطرة واســتخدام المعدات الآمنة وفقاً لما ينص عليه قانون الصحة والسلامة المهنية على سبيل المثال).

نظرًا للفضائح التي شهدتها الشركات مؤخرًا، يراجع محققو الامتثال حالياً مستوى جودة التدريب على نحو أكثر صرامة، وذلك عن طريق تقييم ما إذا كان الموظفون يفهمون مدى تطابــق أعمالهم مع اللوائح[٧٥٠]. وقــد أدى ذلك إلى تغيير الطرق المســتخدمة في التدريب على الامتثال للوائح والقوانين، إذ إن تدريب الامتثال كان يســتخدم في السابق طرق التعلم غير الفعالة كالمحــاضرات أو المواد التدريبية أو ملحقات البريد الإلكتروني إضافة إلى شرائح الباوربوينت. في حين تســتخدم الشركات الآن أســاليب التدريب التي تعزز كلاً من التعلم وانتقال أثر التدريب، كالتعلم الإلكتروني والألعاب التجارية ولعب الأدوار، وذلك للتأكد من فهم الموظفين للوائح ومن قدرتهم على تطبيقها. وعلى سبيل المثال، تستخدم خطة الصحة التابعة لجامعة تافتس (Tufts) صيغة عرض الألعاب في تدريب الإدراك، في حين يســتخدم كازينو هو تشانك (HO-Chunk Casino) سيناريوهات أخرى لتدريب موظفي الكازينو على سلوكيات معينة يتعين عليهم مراعاتها.

إصابة الموظف خلال النشاط التدريبي:

غالبًا ما يكون على رأس العمل ومواقف المحاكاة أدوات وأجهزة (كأدوات اللحام وآلات الطباعة) يُمكن أن تســبب ضررًا إذا ما أُســيئ استخدامها. وتُرغم قوانين تعويضات العمال في العديد من الولايات أرباب العمل على دفع مرتبات العمال و/أو التوصل لتســوية مالية مُقابل الإصابات التي تحدث أثناء القيام بأي نشــاط متعلق بالعمل كالتدريب، على سبيل المثــال. ويتعين على المديرين التأكد من (١) تحذير الموظفين من المخاطر المحتملة الناتجة عن الاستخدام الخاطئ للمعدات، و(٢) استخدام أجهزة الأمان.

وقوع إصابات للموظفين أو غيرهم من الموظفين خارج جلسة التدريب:

يتعين على المديرين التأكد من امتلاك المتدربين للمستوى المطلوب من المعارف والمهارات والسلوكيات، وذلك قبل السماح لهم بتشغيل المعدات أو التفاعل مع العملاء. حتى إذا كانت الشركة تؤجر موردين للتدريب، فإنها تظل عرضة لحدوث إصابات أو تلفيات ناتجة عن موظفين لم يتلقوا قدراً كافيًا من التدريب أو تلقوا تدريبًا غير دقيق أو غير ملائم. ويتعين على الشركة التي تتعاقد على التدريب مع أحد الموردين أو الاستشاريين التأكد من أن لديها تأمينًا يُعول عليه، وأن المدربين يتسمون بالكفاءة، كما يتعين عليها تحديد ما إذا كان هناك دعوى قضائية سابقة ضد المدرب أو المورد الذي يُقدم التدريب. كذلك، يتعين على المدربين التأكد من الاحتفاظ بنسخ من الملاحظات والأنشطة وكتيبات التدريب التي توضح سلامة إجراءات التدريب وسريانها وفقاً للخطوات التي تقدمها جهات الاعتماد والترخيص (إذا اقتضى الأمر).

انتهاك الخصوصية أو التشهير:

يتعين على المديرين التأكد من دقة المعلومات الموجودة في ملفات الموظفين والمتعلقة بمستوى أدائهم في أنشطة التدريب. وقبل مناقشة أداء أي موظف في التدريب مع الموظفين الآخرين أو الاستعانة بالمعلومات المتعلقة بأدائه في التدريب في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقي أو بالمرتبات، فإنه يتعين على المديرين إخبار الموظفين أن الأداء في التدريب سيستخدم في تحديد تلك الأمور.

إعادة إنتاج أو استخدام مواد ذات حقوق ملكية في قاعات التدريب دون الحصول على تصريح بذلك:

تحمي حقوق الملكية حرية التعبير عن فكرة ما (على سبيل المثال، كتيب التدريب الخاص بأحد البرامج الالكترونية)، إلا أنها لا تحمي الأفكار التي تتضمنها المادة العلمية (كاستخدام نوافذ المساعدة في أحد البرامج الالكترونية)[٧٥١]. كما تمنع حقوق النشر أيضًا الآخرين من إعداد منتج مبني على العمل الأصلي ومن نسخ أو إذاعة أو نشر المنتج دون ترخيص.

ويُعد اســتخدام أشرطة الفيديو ووسائل التعليم والكتيبات وغيرها من المواد التعليمية التــي تتمتع بحقوق النشر في قاعات التدريــب دون الحصول على ترخيص من مالك تلك المــواد عمــلاً غير قانــوني. فيتعين على المديريــن التأكد من أن جميع مــواد التدريب تم شراؤها من مورد أو مختص قام بتطويرها، وكذلك التأكد من الحصول على ترخيص بإعادة إنتــاج تلك المــواد. وليس بالضرورة أن تكون المواد المتاحة على الإنترنت خالية من حقوق النشر[٧٥٢]. وتحكم العديد من المواقع مبدأ الاســتخدام العادل، الذي يشير إلى أنه بإمكانك استخدام قدر ضئيل من المواد التي تحتفظ بحقوق نشر دون الحصول على ترخيص أو دفع رسوم ما دام الاستخدام يلبي أربعة معايير، وتتعلق تلك المعايير الأربع بـ (١) الغرض الذي يتم من أجله استخدام تلك المواد، (٢) نوع العمل الذي يحتفظ بحقوق النشر، (٣) نسبة المواد التي تتمتع بحقوق النشر المستخدمة، و(٤) حجم الأموال التي يُمكن لصاحب حقوق النــشر أن يخسرهــا. وقد تُعد إعادة نشر أو تغليف المواد المأخوذة من الإنترنت باســمك انتهــاكاً لقانــون حقوق النشر. فعلى ســبيل المثال، عادة ما يجد المديــر التنفيذي لشركة كريسب ليرنينج (Crisp Learning) شركته الصغيرة في المحكمة مدافعة عن قضايا تتعلق بحقــوق النشر، وتطور هذه الشركة وتبيع مقاطــع الفيديو ودورات التدريب التي تتناول مهارات مثــل كتابة التقارير الخاصة بالعمل وإدارة الوقت، وتعد سلســلة الدورات تلك، التي تعرف باسم سلسة الخمسين دقيقة، رائجة نظرًا لسهولة تطبيقها وإمكانية إتمامها في فــترة زمنية قصيرة. وقد وجدت تلك الشركة أن منتهكي حقــوق النشر قاموا بإعادة إنتاج كتبها وبيعها كما لو كانت من أعمالهم الخاصة، مع أن انتهاك حقوق النشر قد يكون باهظ التكلفة، إذ قد ينتهي المطاف بهؤلاء المنتهكين بدفع رسوم قضائية باهظة وتعويض الأضرار التي قد تكون أكثر تكلفة مما يتعين دفعه عند شراء مواد التدريب تلك بطريقة مشروعة. وللحصول على إذن بالنشر يتعين عليك الاتصال المباشر بأصحاب تلك المواد وتوضيح كيفية اســتخدام تلك المواد وكيف سيتم الإشــارة إلى حقوق الملكية. وهناك سبيل آخر للحصول على إذن بالنشر يتمثل في السعي للحصول على تصريح منظمات مثل مركز ترخيص حقوق النشر (www.Copyright.com) أو iCopyright.com.

استثناء النساء والأقليات والأمريكيين كبار السن من برامج التدريب:

هنــاك مادتان من المواد التشريعية تحظران على أصحاب الأعمال اســتثناء النســاء أو الأقليات أو كبار الســن من برامج التدريب. كما يحظر الباب الســابع من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤ (والذي تم تعديله عام ١٩٩١) حرمان أي شخص من حق العمل بسبب عرقه أو لونه أو دينه أو نوعه أو أصله القومي. كما أن قانون التمييز على أســاس الســن يحظر التمييز ضد الموظفين الذين تبلغ أعمارهم الأربعين عامًا أو أكثر. كما تعد لجنة تكافؤ فرص العمل مســؤولةً عن تطبيق كل من قانون الحقوق المدنية وقانون التمييز على أساس السن في قانون العمل.

عــلى الرغــم من وجود هاتــين المادتين منذ عدة ســنوات، فقد وجدت دراســة أجرتها وزارة العمل الأمريكية أن خبرات التدريب اللازمة للترقي ليســت متوفرة أو متاحة للنساء والأقليات كما هي متاحة للرجال البيض[٧٥٣]. إذ يمكن اســتثناء النساء والأقليات وكبار السن عــلى نحو غير قانوني من برامج التدريــب إما عن طريق عدم اطلاعهم على فرص التدريب أو الاســتثناء المتعمد لهم مــن برامج التدريب. ويمكن اســتخدام حرمان الشركات لأولئك الموظفين من فرص التدريب ومعاملة الشركات لصغار الموظفين بها بشــكل أفضل في تعزيز الادعاءات القائلة بالتمييز على أســاس الســن[٧٥٤]. وقد يرفع الموظفون كبار الســن دعاوى قضائية ضد الشركات إذا ما حُرموا من الترقي أو تم فصلهم، ودليلاً على التمييز على أساس الســن، تحقق المحكمة فيما إذا كان العاملون من كبار السن قد حُرموا من فرص التدريب التي أُتيحت لصغار العاملين أم لا، ولتجنب التمييز على أساس السن في التدريب يتعين على المديرين والمدربين التأكد من أن ثقافة المنظمة وسياساتها لا تتحيز لفئة عمرية على أخرى. ولا يتعين اتخاذ القرارات المتعلقة بفرص التدريب والتطوير على أساس الأفكار المقولبة عن العاملين من كبار الســن، كما يجب أن تأخــذ في اعتبارها العوامل المتعلقة بالعمل كالأداء. ويتعين أن يكون المديرون مســؤولين عن ممارسات التدريب والتطوير العادلة والتأكد من امتلاك جميع الموظفين لخطط تطوير. وأخيرًا، يتعين على جميع الموظفين تلقي تدريب على قانون التمييز على أســاس السن في قانون العمل وكيف أن الأفكار النمطية المتعلقة بالسن قد تؤثر في معاملة الموظفين كبار الســن، فقد تؤدي أفكار نمطية مثل «العاملين كبار السن يقاومون التغيير» إلى استثناء كبار السن من برامج التدريب والتطوير.

تعــين على جامعــة فونيكس دفع ما يربو عن مليــون دولار لإظهار تحيزها الديني ضد الموظفين الذين لا ينتمون للطائفة المورمونية ممن عملوا مستشــارين في القسم الإلكتروني التابــع للجامعــة[٧٥٥]، وتضمن هذا التحيــز حرمان الموظفين من غــير المورمون من الإعفاء من الرســوم الدراســية، وذلك نظرًا لإخفاقهم في تلبية أهداف تسجيل الطلاب في حين منح إعفاءات من الرســوم الدراسية للموظفين المورمون. وفي مثال آخر، توصلت شركة كوكاكولا (Coca Cola) إلى تســوية قضائية في إحدى دعاوى التمييز التي تم فيها اســتثناء موظفين أمريكيــين من أصل إفريقي من برامج كانت ضرورية للترقي في الشركة، فقد رفع أربعة من موظفــي الشركة الحاليين والســابقين دعوى قضائية يدعون فيها أنهــم يعانون من التمييز العنصري في المدفوعات والترقيات وتقييمات الأداء داخل الشركة[٧٥٦]، وبدلاً من إجراء تدقيق قانــوني وعام وكذلك القيام بمبادرات لتصحيح التمييز العنصري، وافقت شركة كوكاكولا على دفع ١١٣ مليون دولار إلى المدعين، و٣,٥ مليون دولار لتعديل مرتبات الموظفين الأمريكيين الإفريقيين خلال العشرة أعوام القادمة و٣٦ مليون دولار لتنفيذ مبادرات متنوعة ومتعددة، وكان الهدف من تلك التسوية تغيير ثقافة الشركة. وفي السياق نفسه قام فريق عمل يضم خــبراء في مجال الحقوق المدنية وفي مجــال التنوع والعمل والتوظيــف والتجارة بمراجعة ممارســات العمل التي تتبعها شركة كوكاكولا، كما راجع هذا الفريق أيضًا ممارسات الموارد البشرية التي تتبعها الشركة نفســها. وتطلبت تلك التسوية مزيداً من الإشراف على قرارات المديرين المتعلقة بالترقي ومزيداً من برامج التوجيه إضافةً إلى تدريب تنوع منتظم لجميع الموظفــين، وبالفعل أحــرزت الشركة تقدمًا في معــدل الامتثال لمتطلبات التســوية المتفق عليها[٧٥٧]. وتزايد مُعدل توظيف الشركة للأقليات، وأرســلت الشركة جميع مديريها ونصف موظفيها للتدريب على الوعي بالتنوع اســتغرق يومين، ورغم ذلك، ووفقًا للاستبيانات التي أُجريت على الموظفين، كان الموظفون من كبار الســن في شركة كوكاكولا أقل إيجابية بشــأن العدل داخل الشركة من الموظفين البيض، ولاسيما العدل المتعلق بفرص التطور المهني.

عدم ضمان المعاملة المتساوية أثناء التدريب:

تعني المعاملة المتســاوية لجميــع المتدربين أن تكون الظــروف المتنوعة المتعلقة ببيئة التدريب كفرص الممارســة واســتلام التغذية الراجعة ولعب الأدوار متاحة لجميع المتدربين

بــصرف النظر عن بيئاتهم، كذلك يتعين على المدربين تجنب المزاح والقصص والأدوات التي قد تؤدي إلى بيئة عمل تتســم بالعدائية. فعلى سبيل المثال، نظرًا للادعاءات التي تشير إلى تعــرض الموظفات الإناث إلى مُضايقات في مراكز مراقبة الحركة الجوية، دعت إدارة الطيران الفيدرالية موظفيها لحضور تدريب حول التنوع، وتطلب تدريب التنوع هذا من الموظفين الذكور ذكر ما يشــعرون به عند الســخرية منهم أثناء مشــيهم في الممــر في وحدة مراقبة الحركة الجوية، وقد وجد أحد الموظفين أن تلك التجربة بغيضة وتشــكل ضغطاً نفسيًا، لذا فقد رفع دعوى قضائية ضد إدارة الطيران الفيدرالي وكسبها.

إلزام الموظفين بحضور برامج تدريب قد يجدونها مهينة:

أصبح التأمين الشــمولي ((Allstate Insurance محور تركيز العديد من دعاوى التمييز الديني التي يرفعها وكلاء التأمين الذين وجدوا مبادئ الســينتولوجيا scientology التي تم التأكيد عليها في برامج تدريب الوكلاء مســيئة وتتنافى مع معتقداتهم الدينية. فعلى سبيل المثــال، درّس البرنامج مفاهيم مثل «مقياس النغمة» الذي يُصنف العواطف ويعتقد علماء السينتولوجيا أنها قد تؤثر في السلوك[٧٥٨].

الكشف عن معلومات تمييزية أثناء جلسة التدريب:

تــم اســتخدام الملاحظات المأخوذة خــلال برنامج تدريب التنوع في لاكِي ســتور فوودز Lucky Store Foods، وهي سلسلة متاجر السوبر ماركت بكاليفورنيا؛ دليلاً على التمييز[٧٥٩]، وطُلب من المشرفين في جلســة التدريب التعبير الشفهي عن أفكارهم النمطية، وقد كانت بعض التعليقات ازدرائية للنســاء والأقليات على حد ســواء، فقد استخدمت تعليقات مثل («النساء يبكون أكثر»، «النساء السود أكثر عدوانية»). وقد استخدم المُدعي في تلك القضية الملاحظات دليلاً على إجراء الشركة لجلســة تدريــب لتجنب حدوث تحقيق من قِبل لجنة تكافؤ فرص العمل، وقد تم تسوية القضية خارج المحكمة.

عدم استيعاب المتدربين ذوي الإعاقات:

يحظر قانــون الأمريكيين ذوي الإعاقات لعام ١٩٩٠ التمييز في أماكن العمل ضد الأفراد ذوي الإعاقات. كما يحظر هذا القانون التمييز على أســاس الإعاقة في ممارسات العمل، بما

في ذلـك التعيـين والفصل والتعويض والتدريب. ويعرّف قانـون الأمريكيين ذوي الإعاقات الإعاقـة عـلى أنها خلل عقلي أو جسـدي يحد عـلى نحو جوهري من واحـدة أو أكثر من الأنشـطة الحياتية، ويتضمن ذلك الإعاقات الخطيرة مثل الصرع أو العمى أو الشلل إضافة إلى الموظفـين الذيـن يُعانون من تاريخ مـرضي كمرضى القلب أو من مـرض عقلي أو من السرطان، الذي تتراجع معدلاته حاليًا.

ويُلـزم قانون الأمريكيين ذوي الإعاقات الشركات بعمل «تسـهيلات معقولة» تناسـب الحالة العقلية أو الجسدية للشخص ذي الإعاقة والذي يكون مؤهلاً إلا إذا كان ذلك يشكل «صعوبات غير مبررة» على عمليات الشركة. وتتحدد الصعوبات غير المبررة تلك عبر تحليل نوع وتكلفة التسهيلات فيما يتعلق بالموارد المالية للشركة، وحتى إن أمكن تبرير الصعوبات غير المبررة تلك، فإن القانون يؤكد أن يكون للمعاق خيار دفع ذلك الجزء من التكلفة التي تتسبب في تلك الصعوبات غير المبررة.

وفي سـياق التدريب، تشـير التسـهيلات المعقولة إلى إتاحـة أدوات التدريب على نحو مسـتمر وجعلها سهلة الاسـتخدام من قِبل الأفراد ذوي الإعاقات، وقد تتضمن التسهيلات المعقولـة أيضًا تعديل الوسـائط التعليمية وتعديل سياسـات التدريـب إضافةً إلى تزويد المتدربين بقراء أو مفسرين لتوضيح المواد التعليمية لهم. ولا يتعين على أرباب العمل توفير تسهيلات معقولة إذا لم يطلبها الموظفون المعنيون. كما أنه لا يتعين عليهم أيضًا توفير تلك التسـهيلات إذا لم يكن الموظفين مؤهلين للاشتراك في برامج التدريب (على سبيل المثال، إذا كانوا يفتقدون شهادة مسبقة أو متطلبات تعليمية).

ويتضمـن أحد الأمثلة الخاصـة بكيفية تأثير قانون الأمريكيين ذوي الإعاقات على أنشـطة التدريـب التعلـم بالمغامرة. حيث تتطلـب بعض تجارب التعلم بالمغامـرة لياقة بدنية عالية المسـتوى، لذا لا يمكـن إخضاع الموظفين ذوي الإعاقـات إلى مثل تلك البرامـج التدريبية التي تستخدم التعلم بالمغامرة[٧٦٠]، فإذا لم تُسبب صعوبات غير مبررة، فإنه يتعين توفير برنامج بديل للموظفين وذلك لتطوير الإمكانات المكتسبة التي يتم التأكيد عليها في برنامج التعلم بالمغامرة.

ومن المسـتحيل توفير إرشـادات محددة فيما يتعلق بنوع التسـهيلات التي يتعين على المدربـين والمديرين توفيرهـا لتجنب انتهاك قانون الأمريكيـين ذوي الإعاقات. ومن المهم

تحديـد ما إذا كان التدريب يرتبط بمهام العمل «الأساسـية»، أو بعبارة أخرى ما إذا كانت المهـام أو المعـارف أو المهارات أو القدرات محور تركيـز التدريب والتي تعد ضرورية لهذا المنصب؟ ويمكن استخدام المعلومات الخاصة بتحليل المهام (التي تمت مناقشتها في الفصل الثالث من هذا الكتاب) لتحديد مهام العمل الأساسية. فعلى سبيل المثال، تعد المهام التي يتم أداؤها على نحو مستمر وتشكل ضرورة للأداء الناجح للعمل (مهام عمل أساسية)، وإذا ما تعلق التدريب بالمهام التي قد يتم أداؤها أثناء العمل لكن لا يتعين على جميع الموظفين القيام بها (مهام عمل هامشية)، فإنه لا يمكن استغلال الإعاقة المرتبطة بهذه المهمة لاستثناء هـذا الشـخص من التدريـب. وإذا كانت الإعاقة تجعل من الصعب على الشـخص تلقي التدريب اللازم لإتمام مهام العمل الأساسية، فإنه يتعين على المدرب اكتشاف ما إذا كان من الممكن تقديم تسهيلات معقولة أم لا.

رفع تقارير خاطئة بنفقات التدريب أو الإخفاق في الإبلاغ عن سـداد تكاليف التدريب كإيرادات:

يغطـي قانـون الضرائب على الدخل نفقات التدريب، إذ يمكـن للشركات خصم تكلفة التدريـب المقدم للموظفـين واعتبارها نفقات عمـل. وبرنامج مسـاعدة صاحب العمل Employer Assistance Program يتيـح لصاحب العمل إمكانية دفع حتى ٥,٢٥٠ دولار سـنويا لكل موظف مقابل نفقات تعليمية محددة. ويمكن أن يقوم صاحب العمل بخصم هذا المبلغ كنفقات عمل دون إضافته لإجمالي الدخل السـنوي للموظف، وفي برامج أخرى (كبرنامج سـداد الرسـوم التعليمية)، يُمكن لصاحب العمل تقرير نـوع التدريب الذي يتم تمويله وكيفية تمويله. وقد تعد سـداد نفقات التدريب الذي يتعرض له الموظف جزءًا من دخل الموظف الخاضع للضريبة، وقد يكون الموظفون قادرين على خصم النفقات التعليمية المتعلقة بالعمل كاسـتقطاعات مفصلة على ضرائب الدخل. ولكي تكون تلك الاستقطاعات قابلـة للخصم، يجب أن تكون تلك النفقات موجهة للتدريـب الذي يحافظ على المهارات المطلوبة في العمل أو التي تخدم أهداف العمل في الشركة والمطلوبة في الوقت نفسـه من قِبـل الشركة أو القانـون أو اللوائح، وذلك لكي يحافظ الموظفون عـلى مرتباتهم الحالية أو مناصبهـم أو عملهم. راجع www.irs.org لمزيد مـن المعلومات حول التقارير الفردية أو تقارير العمل المتعلقة بالنفقات التعليمية.

الإعداد عبر الثقافات المختلفة:

كما ذكرنا في الفصل الأول، تسعى الشركات التي للتوسع عالمياً تواجهها حالياً تحديات كبيرة، ونظرًا للزيادة في العمليات التي تجريها هذه الشركات على نطاق عالمي، فغالبًا ما يعمل الموظفون خارج بلادهم الأصلية أو يعملون مع موظفين آخرين من دول أخرى. ويسهم المديرون البارزون الذين يمتلكون خبرات عمل اكتسبوها من المهام الدولية في الأداء العالمي الناجح لشركتهم، ويوضح الجدول (١٠-٢) الأنواع المختلفة للموظفين في الشركات العالمية. ويعمل المغتربون في بلاد أخرى غير بلادهم التي ولدوا فيها، وتتضمن أكثر المواقع التي يتم اختيارها لمهام المغتربين، الولايات المتحدة والصين والمملكة المتحدة وسنغافورة وألمانيا واليابان[٧٦١]. وتستخدم العديد من الشركات في الولايات المتحدة التدوير الوظيفي لأداء هذه المهام كأداة للتدريب، وعلى سبيل المثال يستخدم أربعة عشر قسمًا في شركة مايكروسوفت (Microsoft) برامج دورية دولية. كما تُزيد الشركات أيضًا من انتقال الموظفين من موقع عالمي إلى آخر، وتتضمن عمليات انتقال الموظفين تلك حركة أصحاب المناصب الفنية أو الإدارية من بلد لآخر، كالانتقال من الهند إلى الصين أو فيتنام. ويعد هذا النوع من انتقال الموظفين أقل تكلفة من انتقال مدير من الولايات المتحدة (الذي يتعين أن يحصل على أجر يناظر ما يحصل عليه فيها) إلى الصين. إلا أنه ولسوء الحظ، ٢٥٪ فقط من الشركات تجعل التدريب المتنوع الثقافات إجباريا للمهام الدولية[٧٦٢]، وقد يكون ذلك نتيجة للاعتقاد الخاطئ بأن الموظفين الذين يتعين عليهم أداء مهام دولية أو السفر خارج البلاد سيكونون قادرين على التكيف على الثقافة الجديدة.

جدول (١٠-٢) أنواع الموظفين في الشركات العالمية

موظف البلد الأصلية	الموظف الذي يكون موطنه حيث يوجد المقر الرئيس للشركة
موظف في البلد المضيفة	موظف من البلد المضيفة
موظف في بلد ثالث	الموظف الذي يختلف مكان نشأته عن البلد الأصلية أو البلد المضيفة التي يعمل فيها

ونظـرًا للتجمع المتزايـد للقوى العاملة الموهوبة من جميع أنحـاء العالم، فإن معدلات توظيف العمال من الدول المضيفة تشهد تزايداً[٧٦٣]. (يشير مصطلح موظفي الدول المضيفة إلى الموظفين الذين يحملون جنسـية الدولة التي تقع فيها الشركة)، وتتمثل أحد الأسـباب الرئيسـة في أن موظفـي الدولة المضيفة يمكنهم فهم قيم وعادات القوى العاملة بسـهولة ويـسر عن المغترب، كذلك فـإن تدريب ونقل موظفين أمريكيين وأسرهم إلى مهام في بلدان أجنبية إضافة إلى تسكينهم هناك يكون أكثر تكلفة من تعيين موظف من الدولة المضيفة.

يتضمن الإعداد عبر الثقافات تعليم الموظفين (المغتربين) وأُسرهم الذين سـيتم إرسالهم إلى بلد أجنبي، ويتعين على الموظفين فهم ممارسات العمل والعادات الثقافية للبلاد المختلفة وذلك لأداء العمل بنجاح في السـوق العالمي. فعامود «صدمة الانطباع» الوارد في الجدول (١٠-٣) يوضح الانطباعات النموذجية التي قد تتولد لدى أحد المديرين اليابانيين عن الثقافة الأمريكية، في حين يصف عامود «صدمة الاندماج» التفسـير الأمريكي النموذجي لأسـلوب المديرين اليابانيين. وأخيرًا، فلكي ينجح المديرون اليابانيون والأمريكيون في مناقشات العمل التي يعقدونها، يتعين عليهم الاستعداد الجيد للتعامل مع الفروق الحضارية!

ويعد الإعداد عبر الثقافات مسـألة أساسـية لنجاح المهمة على الرغم من أنه قد يكون مرتفع التكلفة، وقد قُدرت التكلفة السـنوية لإرسال الموظف الواحد خارج البلاد لتبلغ أكثر من ثلاثة إلى سـبعة أضعاف راتب الموظـف، وبالإضافة إلى المرتبات فإن النفقات تشـمل كذلك الضرائب والسكن والتعليم[٧٦٤].

جدول (١٠-٣) مفاجآت سلبية تواجه المديرين اليابانيين حديثي الوصول

	صدمة الانطباع - منظور اليابانيين بالنسبة للأساليب الأمريكية	**صدمة الاندماج - ردود فعل الأمريكيين على أساليب اليابانيين**
حياة المجتمع	التنوع الاجتماعي العنف والجريمة الفقر والتشرد المشاكل التعليمية الجهل بالأساليب الأجنبية	مجتمع انعزالي/ قبلي إساءة فهم العادات الاستحواذ على الاقتصاد الاستياء المستمر سلوك خدمة المصالح الذاتية

ممارسات العمل	عمليات مختلفة قصر النظر خدمة ضعيفة إبرام الصفقات على نحو متسرع المكائد القانونية	الغموض والتأخير تحميل الموظفين أكبر من طاقتهم مجموعات صناعية غير عادلة الانتهاكات الأخلاقية استغلال النفوذ
الديناميكية التنظيمية	عدم وجود جودة روحية الوصولية الأفق الضيق في العمل المواجهة السياسية عدم إخلاص الموظف	قلة الخبرة الإدارية تجنب المسائلة دائرة داخلية مغلقة الموظفون المخنوقون الممارسات التمييزية
المعاملات الشخصية	الإصرار الصراحة الأنانية السلاسة الاندفاع	عدم الثقة/ السرية الغطرسة/ الغرور حجب المشاعر العلاقة الحميمة الحذرة الحساسية المفرطة

ملحوظة: المعطيات الفردية في العمودين لا تحاذي بعضها البعض، فقد وردت المفاجآت الرئيسة التي شهدها الزوار.

المصدر:

Richard G. Linowes، “The Japanese Manager›s Traumatic Entry into the United States: Understanding the American-Japanese Cultural Divide، «Academy of Management Executive7، no. 4 (1993): 26.

وتعرض أغلب الشركات تســوية ضرائب للمغتربين، أو بعبارة أخرى سيتعين على الشركة إمــا دفع ضرائب، أو عرض رواتب إضافيــة، أو تقديم بضائع وخدمات أخرى، وفقًا لقوانين الضرائب، وذلك حتى لا يتحمل الموظف نفقات إضافية جراء العيش بالخارج. وعلى سبيل المثــال، قد يحصل المغتربون في ألمانيا عــلى ضعف ضريبة الدخل المقررة عليهم في الولايات المتحدة، كما يتم تحميلهم ضرائب على الســكن وبدلات تكاليف المعيشة. ويتوقع معظم الموظفين مضاعفة الترتيبات الخاصة بسكنهم في الولايات المتحدة في حين قد يتوقع المغتربون ذوو الأسر أنهم ســيكونون قادرين على إرسال أطفالهم إلى مدارس تتحدث الإنجليزية، مما

يضيف نفقات هائلة. ولسوء الحظ يعود عشرة إلى ٥٠٪ من المغتربين من مهامهم مبكرًا، مما يكلف الشركات ما بين ٢٥٠,٠٠٠ دولار ومليون دولار![٧٦٥] حتى لو لم يعودوا مبكرًا، يمكن للمغتربين الذين لم يتم إعدادهم على نحو جيد أن يلحقوا الضرر بالشركة نظراً لإفسادهم العلاقات أو لضعف الإنتاجية أو فقدان فرص العمل.

أبعاد الاختلافات الثقافية:

تؤثر العديد من السمات الثقافية في سلوك الموظف، علمًا بأن هناك ثقافات قومية إضافةً إلى ثقافات الشركة. وتشير كلمة ثقافة إلى مجموعة من الافتراضات التي يتشاركها مجموعة من الأعضاء حول العالم وحول آلية عمله والمثل العليا التي يجدر التمسك بها[٧٦٦]. وتعد الثقافة مهمة لأنها تؤثر في فاعلية السلوكيات المختلفة وأساليب الإدارة، وقد يشعر الموظفون الذين يُفضلون الحفاظ على مساحة من البعد والاحترام تجاه رؤسائهم بالاستياء من نظام الإدارة الذي يبدو ودودًا تجاه بعض الموظفين.

وفي ألمانيا، ينال المديرون مكانتهم عن طريق إبرازهم للمهارات الفنية، ويتطلع الموظفون إلى المديرين ليعهدوا إليهم بالمهام وحل المشاكل الفنية. وفي هولندا، يركز المديرون على الوصول إلى اتفاق وتبادل وجهات النظر وتحقيق توازن بين مصالح الناس المتأثرة بالقرار[٧٦٧]، وقد يتصافح الهنود على نحو هزيل ويتجنبون التواصل بالعين، ولا يعد ذلك دليلاً على الكره أو عدم الاحترام، ففي الثقافة الهندية يشير التصافح برفق وتجنب التواصل بالعين إلى الاحترام[٧٦٨]، وتؤثر مراعاة الفروق الثقافية على وجهات نظر المديرين الأوروبيين عن المديرين الأمريكيين[٧٦٩]. ويُعجب المديرون الأوروبيون بالنتائج المالية للعديد من الشركات الأمريكية، إلا أنهم يعتقدون أيضاً أن المديرين الأمريكيين لا يعلمون كيف يأكلون ويشربون على نحو ملائم إضافةً إلى أنهم لا يفهمون التاريخ الأوروبي. فعلى سبيل المثال، شعر أحد المديرين الألمانيين بالحرج عندما ناداه مديرون من شركة تقع في ولاية إنديانا (Indiana) التي عمل بها مؤخرًا باسمه الأول. وفي ألمانيا لا يتم التمسك بالأمور غير الرسمية إلا بعد إقامة علاقات طويلة المدى، وتتضمن فروق أساليب العمل الأخرى تأكيد الأمريكيين على نتائج العمل الشهرية والربع سنوية في حين يركز الأوروبيون على الأرباح السنوية والأرباح الطويلة المدى.

وقـد حـدد البحث الذي أجرته شركة جي هوفسـتيد (G. Hofstede) خمسـة أبعاد للثقافـة القومية هي: الفردية والجماعية، وتجنب عدم اليقـين، والذكورة والأنوثة، وأبعاد السلطة، والتوجه الزمني[٧٧٠]. ويوضح الشكل (١٠-١) مواقع البلاد المختارة من هذه الأبعاد. وقد يساعد الوعي بهذه الأبعاد المدربين على تطوير برامج الإعداد المتنوعة الثقافات والتي تتضمن معلومات قيمة فيما يتعلق بالثقافة التي سـيجد المغتربون أنفسـهم يعملون بها. كما قد يسـاعد الوعي بتلك الأبعاد المدربين على تكييف أنماط تدريب الموظفين في المواقع غير الأمريكية، ويجدر الإشـارة هنا إلى اختلاف الأفراد في أي ثقافة، لذا فإن تلك التعميمات تصف بعض أفراد ثقافة ما على نحو أفضل مما تصف به أفراداً آخرين.

إن درجـة تصرف الموظفـين بصفة أفراد بدلًا من أعضاء جماعة مـا، هي البعد الثقافي الـذي يعرف بـ الفردية – الجماعية، ففـي الثقافة الفردية كما في الولايات المتحدة، يتوقع الموظفـون أن يتم تعيينهـم وتقييمهم ومكافأتهم وفقًا لمهاراتهم وإنجازاتهم الشـخصية. أما في الثقافة الجماعية فيميل الموظفون إلى المشـاركة في اتخاذ القرارات. وكما شـاهدت في الجـدول (١٠-٣) قـد يُصاب المديريـن اليابانيون، الذين يميلـون إلى التوجه الجماعي، بالصدمة من الذاتية الواضحة لزملائهم الأمريكيين.

شكل (١٠-١) الأبعاد الثقافية النسبية للدول المختارة

الفردية -الجماعية		
نسبة مرتفعة من الفردية	الولايات المتحدة هولندا روسـيا اليابان غرب إفريقيا إندونيسيا	نسـبة مرتفعـة من الجماعية
تجنب عدم اليقين		
نسـبة منخفضة من تجنب عدم اليقين	هونغ كونغ الولايـات المتحدة غـرب إفريقيا ألمانيا فرنسا روسيا اليابان	نسـبة مرتفعـة من تجنب عدم اليقين
الذكورة –الأنوثة		
نسبة مرتفعة من الذكورة	اليابان الولايات المتحدة الصين غرب إفريقيا روسـيا هولندا	نسـبة مرتفعـة من الأنوثة

أبعاد السلطة		
نسبة منخفضة من أبعاد السلطة	ألمانيا هولندا الولايات المتحدة اليابان فرنسا غرب إفريقيا الصين روسيا	نسبة مرتفعة من أبعاد السلطة
التوجه الزمني		
توجه زمني طويل المدى	الصين هونغ كونغ اليابان هولندا ألمانيا الولايات المتحدة غرب إفريقيا روسيا	توجه زمني قصير المدى

المصدر:

O. M. Wright and R. A. Noe, Management of organizations (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 1996).

يشير مصطلح تجنب عدم اليقين إلى مدى تفضيل الموظفين للمواقف المنظمة على المواقف غير المنظمة، وتفضل الثقافات التي تمتاز بتوجه قوي نحو تجنب عدم اليقين (كاليابان وروسيا) المواقف المنظمة. ويعمل الدين أو القانون أو التكنولوجيا في تلك البلاد على بناء صداقات بين الموظفين طلباً للأمن من خلال توفر قواعد محددة تتعلق بكيفية التصرف، وفي الثقافة التي لا توجه اهتمامًا شديداً نحو تجنب عدم اليقين (كجاميكا وهونغ كونغ)، يعمل الموظفون على تقليد الموظفين ولا ينشغلون كثيرًا بالمستقبل.

تشير الذكورة والأنوثة إلى مدى تقييم الثقافة للسلوك الذي يعد ذكوريًا (كالتنافس) أو أنثويًا (كمد يد العون). وتعد اليابان وألمانيا والولايات المتحدة أمثلة على الثقافات الذكورية، وفي تلك الدول يتم تقدير الحزم والتنافس، وعلى العكس في الثقافة المغايرة كثقافة هولندا، يتم وضع قيمة عليا على جودة الحياة ومساعدة الآخرين والحفاظ على البيئة.

بينما تشير أبعاد السلطة إلى التوقعات التي تتعلق بالتوزيع غير العادل للسلطة، حيث تعاني كل من الهند والمكسيك وروسيا من أبعاد السلطة، مما يعني أن الموظفين يحاولون الحفاظ على الفروق بين المستويات المتعددة للسلم الطبقي. ويعد كيفية حديث الموظفين بعضهم إلى بعض أحد النماذج التي توضح فروق أبعاد السلطة، ففي الدول التي تشهد مسافة كبيرةً في السلطة كالمكسيك واليابان، يخاطب الناس بعضهم بعضاً بألقاب مثل

(سـنيور سـميث). وعلى الصعيد الآخر في معظم المواقف في الولايات المتحدة يسـتخدم الموظفين الاسم الأول فقط – وهو ما يعد سلوكًا غير محترمٍ في ثقافات أخرى.

يشـير التوجه الزمني إلى درجة تركيز الثقافة على المستقبل عوضًا عن الماضي والحاضر، ففي الثقافات ذات التوجه الزمني القصير، كالولايات المتحدة وروسيا وغرب إفريقيا، يكون التوجه نحو الماضي والحاضر. وتميل تلك الثقافات إلى التأكيد على احترام القديم والواجبات الاجتماعيـة، في حين تُقـدر الثقافات ذات التوجه الزمني الطويل المـدى، كاليابان والصين، سمات مثل الادخار والمثابرة، التي تؤتي ثمارها في المستقبل لا في الوقت الحاضر.

وفي أحد منشـآت تصنيع الأحذية في المكسـيك (وهي ثقافة تتميز بالمسـافة الكبيرة في السـلطة)، انحرفت جهود لمد سـلطة اتخاذ القرارات الخاصة بعمال الإنتاج عن مسـارها عندمـا تمرد العمال عن أداء ما يرون أنه من مهام المديـر[٧٧١]. وبعدما أدرك المديرون أنهم يتحركون بسرعة كبيرة، قللوا من نطاق سلطة العاملين في اتخاذ القرارات، ومن ناحية أخرى فقد دعمت الثقافة الجماعية التي تتمتع بها المكسيك تمكين العمال. وقد أحب الموظفون مناقشة المعلومات المتعلقة بالفريق واستخدام تلك المعلومات لصالح الفريق كله.

الآثار على المغتربين وأسرهم: التدريب المتعدد الثقافات:

١. لإعـداد الموظفين للمهام المتعـددة الثقافات، يتعين على الـشركات أن توفر تدريباً متعـدد الثقافات، وحتـى ينجح المغتربون (وهم الموظفـون في المهام الخارجية) في مهامهم الخارجية فإنه يتعين أن يتمتعوا بما يلي:

٢. الكفاءة في مجال تخصصهم.

٣. القدرة على التواصل اللفظي وغير اللفظي في الدولة المضيفة.

٤. المرونة وتقبل الغموض والاتزان الانفعالي وأن يكونوا اجتماعيين ومقبولين وحساسين للفروق الثقافية.

٥. التحفز للنجاح، والقدرة على التمتع بالعمل في الدول الأخرى، والرغبة في تعلم ثقافة الدولة المضيفة ولغتها وعاداتها.

٦. الدعم من جانب أسرهم[٧٧٢].

وقد وجدت الدراسات أن السمات الشخصية كانت مرتبطة برغبة المغتربين في إنهاء المهام إضافةً إلى أدائهم في المهمة[٧٧٣]. ويميل المغتربون المنفتحون على الخارج (وهم الاجتماعيون) والمقبولون (المتعاونون والمتسـامحون) والذين يعملون وفقًا لضمائرهم (الجديرين بالثقة ويميلـون إلى تحقيق الإنجـازات) إلى البقاء في المهمة والعمل على نحو جيد. وهذا يشـير إلى أن التدريب المتعدد الثقافات قد يتسـم بالفاعلية إذا ما كانت شـخصية المغترب تهيئه للنجاح في أداء المهام المنوطة به في الثقافات الأخرى.

وتتمثل أحد أسـباب ارتفاع معدل الإخفاق بالنسـبة للمغتربين داخل الولايات المتحدة في أن الـشركات تركز على تطوير مهـارات الموظفين المهنية بدلاً من إعدادهم للعمل ضمن ثقافـات مختلفة. ويشـير البحث إلى أن الارتياح الذي يشـعر به الـزوج وأسرته هو أحد العوامل الهامة التي تحدد ما إذا كان الموظف سيتمكن من إتمام المهمة من عدمه[٧٧٤].

يبـدو أن أحد العوامل الرئيسـة لنجاح المهمة الخارجية هو ذلـك المزيج بين التدريب وإدارة الحيـاة العملية للموظفين وأسرهم. وتتضمن المهام الخارجية ثلاث مراحل: مرحلة ما قبل المغادرة، مرحلة الموقع، ومرحلة العودة إلى الوطن (الاسـتعداد للعودة إلى الوطن)، ويعد التدريب ضرورة في جميع المراحل الثلاث.

مرحلـة ما قبل المغادرة: في هـذه المرحلة، يحتاج الموظفون إلى تلقي تدريب على اللغة إضافةً إلى تعلم عادات وثقافة الدولة الجديدة، ومن الضروري شمول الأسرة في تلك البرامج التدريبية[٧٧٥]. ويتعين تزويد المغتربين وأسرهم بمعلومات حول السـكن والمدارس ووسـائل الترفيه والتسـوق والرعاية الصحية في المنطقة التي سيعيشون بها، كما يتعين على المغتربين أن يناقشـوا مع مديرهم مدى ملاءمة المهمة الخارجية للخطط الوظيفية العملية وطبيعة المنصب المتوقع أن يشـغلوه حال عودتهم. وعلى الرغم من أن اللغة الإنجليزية هي اللغة الشائعة في العديد من الدول في مجال الأعمال، فإن الإخفاق في التحدث باللغة الأم للدولة التي ينتقل إليها المغترب تبقيه بعيدًا عن المحادثات غير الرسـمية وتزيد من خطورة إساءة فهمـه[٧٧٦]. وعلى سـبيل المثال يشرف المديـر في شركة إيـه بي بي (ABB Ltd) على ٧,٠٠٠ موظف في الصين ولا يتحدث سـوى لغة الماندرين. ويجد صعوبة في التعامل مع الموظفين الصينيين إذ يترددون قبل أن يرفضوا أوامر المديرين. ونظرًا لعدم طلاقته في اللغة الصينية، فإنه يحاول قراءة لغة جسد الموظف إلا أنه غالبًا ما يصل إلى استنتاجات خاطئة.

وتتراوح أساليب التدريب المتعدد الثقافات بين أساليب العروض التقديمية، كالمحاضرات التـي يحضرها المغتربـون وأسرهم عن عـادات وثقافات الدولة المضيفـة، وحتى الخبرات الفعلية في بلدهم الأم في المجتمعات المتنوعة الثقافة[٧٧٧]، وتتيح التمارين التجريبية كالخبرات الثقافيـة المحدودة والمتنوعـة، للمغتربين قضاء بعض الوقت مـع أسرة مقيمة في الولايات المتحدة ولكنها تنتمي عرقياً للدولة المضيفة.

يشـير البحـث إلى أن درجة الاختلاف بـين الولايات المتحدة والدولـة المضيفة (الثقافة الجديـدة) ومقدار التفاعل بين مواطني الدولة المضيفة والمواطنين المسـتضافين (التفاعل) والاعتيـاد على مهام العمل الجديـد وبيئة العمل (العمل الجديـد) جميعهم يؤثر في دقة طريقة التدريب المتعدد الثقافات.

ويشـير مصطلح الـ «الفاعلية» هنا إلى درجة تركيـز التدريب على الإلمام بثقافة الدولة إضافةً إلى السـلوكيات والمهارات اللازمة للعيش في هذه الثقافة، وتركز أسـاليب التدريب الأقل فاعلية كالمحاضرات وجلسات الإحاطة على توصيل النموذج الواقعي للدولة وثقافتها إلى المتدربين. من ناحية أخرى تقدم أساليب التدريب الأكثر فاعلية نماذج واقعية كما تساعد المغتربين وأسرهم على تنمية مهارات التواصل واكتسـاب السلوكيات الضرورية للتفاعل في الدولة الأخرى، ويعرض الشـكل (١٠-٢) العلاقة بين فاعلية التدريب وتركيزه (وهي سمات لازمة للتدريب لكي يتسـم بالفاعلية)[٧٧٨]. وتعد أسـاليب التدريـب التجريبية أكثر فاعلية في المهـام ذات الطابـع الثقافي الجديد والتي تتطلب قدراً جيدًا من التفاعل الشـخصي مع مواطنـي الدول المضيفة، فقـد أخذ أحد المدربين وهو من الهنـد عشرين مديرًا من شركة أدفانسـيد ميكرو ديفيسيز (Advanced Micro Devices) في رحلة لمدة أسبوعين سافرت المجموعـة خلالها إلى نيودلهي وبنغلـور (وهي مدينة جنوب الهنـد) ومومباي واجتمعوا خلالها مع رجال أعمال ومسـؤولين حكوميين[٧٧٩]. وقد زود البرنامج الذي تطلب سـتة أشهر من التخطيط، المديرين التنفيذيين بمعلومات عن الأطعمة التي سيأكلونها والمسائل الأمنية المحتملـة وكيفية التفاعل في اجتماعات العمل. وعلى سـبيل المثال يفضل الهنود الدخول في مناقشـات عمل غير مباشر، لذا نُصح المديرون بمناقشـة الأحـداث الجارية وغيرها من الموضوعات في البداية وقبل التحدث في أمور العمل.

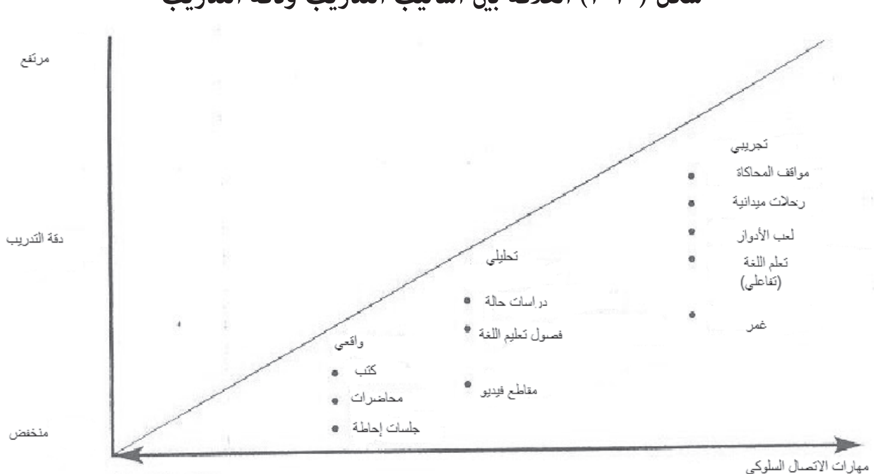
مرحلــة التدريــب في الموقع: يتضمن هــذا التدريب وجود توجه مســتمر نحو الدولة المضيفة وعاداتها وثقافتها وذلك من خلال برامج رسمية أو من خلال علاقات مُوجهة. وقد يتم جمع المغتربين وأُسرهم مع موجه من الدولة المضيفة يســاعدهم على فهم بيئة العمل والمجتمع الجديد وغير المألوف بالنســبة لهم[٧٨٠]، بالإضافة إلى ذلك تســتخدم الشركات أيضًا شــبكات الانترنت للإجابة عن أســئلة الموظفين حول مهام المغتربــين[٧٨١]. ويمكن للمغتربين الدخــول إلى شــبكة الإنترنت للإجابة عن أســئلة مثل «كيف أُجري اجتماعــا هنا؟» أو «ما الفلســفة الدينية التي قد تؤثر في ســلوك التفاوض اليوم؟» أما برنامج إدارة المعرفة فيتيح للموظفــين إمكانية مشــاركة وتنظيم بل والوصــول إلى المعارف المتعلقــة بمهام المغتربين. ويتمثل أحد الأســباب الرئيســة التــي تدفع الموظفين إلى رفض المهــام الخارجية في أنهم لا يســتطيعون تحمــل فقدان الدخل الذي كانت تحصل عليــه زوجاتهم أو أزواجهم أو أنهم يخشون أن تتأثر الحياة العملية لأزواجهم إذا ما ابتعد عن القوى العاملة لعدة سنوات[٧٨٢].

قد لا يتمكن الأزواج من العمل في الدولة المضيفة نظرًا لصعوبات الحصول على تصريح عمل، ويمكن لبعض الأزواج أن يســتغلوا الوقت في متابعة أنشطة تعليمية يمكن أن تسهم في تحقيــق أهدافهم المهنية الطويلة المدى، إلا أنــه من الصعب العثور على تلك الفرص في مــكان غير مألوف. وقد اتخذت شركة فايزر (Pfizer)، وهي شركة أدوية، إجراء لمســاعدة الأزواج، حيث تقدم ١٠٠٠٠ دولار بدلاً يمكن للزوجين الاستفادة منه بطرق متنوعة، ويُعهد إلى شــخص بموقع المغترب بمساعدة الزوج على التطوير المهني وتحديد المواقع التعليمية أو غيرها من الموارد.

وفي الدول التي يُســمح لــلأزواج العمل فيها، تحاول شركة فايــزر أن تجد لهم وظائف داخل الشركة، كما تقدم لهم استشــارات حول الثقافات المختلفة إضافةً إلى خدمات لغوية أخرى، وتســعى الشركــة لربط الأسرة بمجتمع المغتربين. وقد عملــت العديد من الشركات الدوليــة، كشركــة إتــش بي (Hewlett Packard) وأكســالتو (Axalto) ودانــون جروب (Danon Group)، معًــا لتطوير موقــع partnerjob. com، وهو موقع توظيف إلكتروني يســاعد الأزواج المرافقين على الحصول على فرص عمل من خلال الإعلان عن الشــواغر في الشركات الأخرى[٧٨٣]، إلا أن هناك عقبة رئيسة تعترض سبيل توظيف الأزواج ألا وهي قواعد

تصريح العمل التي تطلب من أرباب العمل المحتملين الإفادة بأن الزوج يمتلك مهارات غير متوفرة محليًا.

شكل (١٠-٢) العلاقة بين أساليب التدريب ودقة التدريب



المصدر:

L. Littrell and E. Salas، «A Review of Cross-Cultural Training; Best Practices، Guidelines، and Research Needs، « Human Resource Development Review 4 (2005): 305 – 34; M. Mendenhall، E. Dunbar، and G. Oddou، «Exatriate Selection، Training، and Career- Pathing: A review and Critique» Human Resource Management 26 (1987): 331-45.

يشير البحث إلى أنه يتعين على الشركات تقديم الدعم للمغتربين[٧٨٤]، وتعد خدمات مثل الاستشارات المهنية مسألة ضرورية للمغتربين وذلك لتقليل الضغط والقلق، كما أن الدعم من المنشأة الأجنبية (إما من قبل شخص واحد أو القسم بأكمله) ضروري للتكيف على العمل والتفاعل. ويعد المغتربون الذين يتمتعون بعلاقات وطيدة مع مشرفيهم أكثر فاعلية في إتمام مسؤوليات العمل.

مرحلة الاستعداد للعودة إلى الوطن يتم إعداد المغتربين في هذه المرحلة للعودة إلى الشركة الأم بعد الانتهاء من المهمة الخارجية. ومن المحتمل أن يعاني المغتربون وأسرهم من مستويات مرتفعة من الضغط والقلق عند عودتهم نظرًا للتغيرات التي حدثت منذ

رحيلهـــم، ويمكن التقليل من أثر تلــك الصدمة عن طريق تزويــد المغتربين بنشرات أخبار الشركة والصحف المجتمعية والتأكد من استلامهم رسائل البريد الإلكتروني الشخصية وكذلك المتعلقة بالعمل أثناء قيامهم بالمهمة الخارجية. كذلك فإنه من المعتاد بالنســبة للموظفين وأسرهم أن يعيدوا تكييف أنفســهم على مســتوى معيشــة أقل في الولايــات المتحدة عما تمتعوا به في الدولة الأجنبية، فربما يكونون قد تمتعوا في هذه الدول بخدمات رعاية وسيارة ليموزين ومدارس خاصة ونوادي، كما يتعين دراســة رواتبهم وتعويضاتهم جيداً قبل عودة الموظفين من المهام الخارجية.

بصرف النظر عن صدمة العودة، فإن العديد من المغتربين يقررون ترك الشركة نظرًا لأن المهام التي تُعهد إليهم عند عودتهم إلى الولايات المتحدة تكون أقل مسؤولية وتحديًا ومكانة من المهمة الخارجية[٧٨٥]. ويرى الخبراء أن الشركات عليها أن تقلل من معدلات ترك الموظفين للعمــل عن طريق الاعتراف بمكانة المغتربين وتقديم الدعم المهني لهم وتزويدهم بإمكانية اختيار المهمة الخاصة بهم عند عودتهم إضافة إلى فرص استخدام خبرتهم الدولية[٧٨٦]. وكما أشرنا ســابقًا يتعين أن تُعقد مناقشــات التخطيــط المهني قبل مغــادرة الموظفين للولايات المتحدة، وذلك للتأكد من تفهمهم وإدراكهم للمراكز المتاحة لهم حال عودتهم.

يتعين تشــجيع الموظفين على إدارة عملية الاســتعداد للعودة ذاتيًا[٧٨٧]، كما يتعين عليهم معرفة المهارات التي يتعين عليهم تطويرها إضافةً إلى أنواع الوظائف التي قد تكون متاحة في الشركــة للموظفين الذين يمتلكون تلك المهارات. ونظــرًا لأن الشركة قد تخضع لتغيرات كما أن الزملاء والأقران والمديرين قد يغادرون أثناء تواجد المغترب في المهمة الخارجية، فإنه يتعــين عليــه أن يبقى على اتصال بالموظفين الرئيســيين في الشركة. وإلا فإن صدمة العودة ستكون مضاعفة إذ إنه سيتعين على الموظف التعامل مع زملاء جدد ووظيفة متغيرة إلى حد ما إضافة إلى ثقافة الشركة التي من الممكن أن تكون قد تغيرت أيضاً.

تمتلك شركة رويال داتش شيل (Royal Dutch Shell)، وهي شركة بترول وغاز هولندية إنجليزية، واحــدة من أكبر القوى العاملة للمغتربين في العالم[٧٨٨]، ولتجنب شــعور المغتربين بأنــه تم التقليل من قيمتهم ومن ثم يتركــون العمل بالشركة، فقد تدخلت الشركة في أمور المغتربين وحياتهم العملية. حيث تعقب مخططو الموارد العاملين في الخارج، مما ساعد في

تحديد مهمتهم التالية، ويعرف معظم المغتربين هناك المهمة التالية لهم قبل مدة تتراوح بين ثلاث إلى ستة أشهر، وجميعهم يبدؤون المهمة التالية وهم يعلمون جيدًا الوصف الوظيفي لهــم. وينتقل المغتربون الذين يمتلكــون فرصة الوصول إلى المناصب القيادية في الشركة إلى المقــر الرئيس للشركة بعد إتمام المهمة الثالثة، وذلك لزيــادة فرص ظهورهم أمام المديرين التنفيذيين للشركة، كما يعهد إليهم أيضًا بموجهين فنيين يقيمون مهاراتهم ويساعدونهم على تحسينها عن طريق التدريب في مركز تدريب رويال داتش.

نظــرًا لصعوبة إقناع الموظفين بقبول المهام الخارجية وانخفاض معدل نجاح تلك المهام، تُعــد الشركات مناصــب «افتراضية» للمغتربين وتســتخدم مهاماً قصيرة المــدى[٧٨٩]، ويعهد للمغتربين الافتراضيين بإدارة عملية خارجية دون التواجد على نحو دائم في الدولة. ويسافر الموظفــون عــلى نحو دوري إلى المواقــع الخارجية ويعودون منها ثم يســتخدمون تقنيات التواصــل والاجتماع عن طريــق الفيديو لإدارة العملية، وهنا يقلــل المغتربون الافتراضيون مــن فرص تعرض الأسرة لصدمة ثقافية نتيجة للانتقــال خارج البلاد، كما يتيح هذا الإعداد للموظف إمكانية التنقل عالميًا والاتصال بالمقر الرئيس في الوقت نفســه. كما أن المغتربين الافتراضيــين أقل تكلفة مــن المغتربين التقليديين، الذين قد يكلفــون الشركة أكثر من ثلاثة أضعــاف تكلفة الموظف المتواجد في بلده الأم. وتتمثل إحدى العيوب الرئيســة للمغتربين الافتراضيــين في أن زيارة العملية الخارجية عــلى نحو متقطع قد يطيل الوقت اللازم لإعداد فريق إداري محلي، ومن ثم فإن حل المشــكلات سيســتغرق وقتًا أطــول نظرًا للافتقار إلى العلاقات الشخصية القوية مع الموظفين المحليين.

نظراً للمشــاكل الأسريــة وضعف الاقتصاد أحيانًا إضافةً إلى قضايــا الأمن، تقلل العديد من الشركات عدد المغتربين وتعتمد بشــكل أكبر على المهام القصيرة المدى والســفر المتكرر والتنقــلات الدولية، حيث يعيــش الموظف في دولة ويعمل في دولة أخــرى[٧٩٠]. وقد قللت شركات مثــل وول مــارت ســتورز وإن سي أر (Wal-Mart Stores and NCR) من مهام المغتربــين، إلا أنهــم لا يزالون يعتقــدون أن مهام المغتربين طويلة المــدى ضرورية لتطوير المواهب الرئيسة واكتساب خبرات دولية، وتتمثل إحدى الصعوبات المحتملة للمهام الدولية القصيرة المدى في أنه قد يُنظر إلى الموظفين على أنهم غرباء بدلًا من النظر إليهم باعتبارهم

زملاء وذلك لأنهم لا يمتلكون الوقت الكافي لإقامة علاقات ومن ثم تطوير الثقة بينهم وبين زملاء العمل في هذا الوقت القصير. كما أن للسفر تكلفة مادية ونفسية على الموظفين إذ إنهم يحاولون الموازنة بين مسؤوليات العمل والحفاظ على التواصل مع الأسرة والأصدقاء. وتساعد شركة بروكتر آند غامبل (Procter & Gamble) موظفيها في المهام القصيرة المدى عن طريق تمويل الرحلة وفقاً لطول المدة التي يقضيها الموظف في رحلة العمل هذه. فعلى سبيل المثال من المفترض أن يحصل موظف مقيم في الولايات المتحدة ويعمل في غرب أوروبا لمدة ستة أشهر على تمويل يتضمن تكاليف خمس رحلات ذهاب وعودة، ويمكن للموظف استخدام المال في القيام برحلة عودة أو تغطية زيارة الأسرة إلى موقع الموظف.

آثار الاختلافات الثقافية على التدريب:

يوضح الجدول (١٠-٤) الآثار المترتبة على كل بعد من الأبعاد الثقافية للتدريب، ففي الولايات المتحدة، يُنظر إلى التفاعل بين المدرب والمتدربين على أنه سمة إيجابية لبيئة التعلم، ورغم ذلك قد لا يكون هذا النوع من بيئة التعلم مألوفًا للمتدرب، في الثقافات الأخرى، أو قد ينتهك القواعد المتوقعة للتعليم الجيد. ولتقم على سبيل المثال، بالنظر في أوجه الاختلافات الثقافية التي تظهر عند إجراء برامج تدريبية في الصين مقارنة بالبرازيل[٧٩١]، حيث ستجد أن المدربين في الصين يلقون قدراً كبيراً من الاحترام والتقدير. ونظرًا لقيمة التعليم، فإن المتدربين يكونون أكثر تحفزاً ودافعية للتعلم. ولأن الصين من الدول ذات الثقافات التي تعتمد على أبعاد السلطة، يتوقع المتدربون من المدرب أن يؤدي الحلقة الدراسية بصفة خبير، وتعد المحاضرة الوسيلة المفضلة للشرح، ويصعب عليهم سؤال المدرب، ويلقى التجانس تقديراً في الصين لأنها من الدول ذات الثقافات التي لا تعتمد على الفردية. لذلك يتعين على المدربين التركيز على أداء المجموعات وعدم إبراز الأداء الفردي للمتدربين، ومن ناحية أخرى يحتاج المدربون في البرازيل إلى بناء علاقات شخصية مع المتدربين، لذا يتعين عليهم مشاركتهم في خبراتهم وخلفياتهم. وتعد أبعاد السلطة مقبولة كما تحظى بالاحترام في البرازيل. ومن أساليب التدريب الشائعة في البرازيل المحاضرات ومجموعات العمل الصغيرة، وقد تكون المناقشة الجماعية للقضايا غير مريحة للمدربين، وذلك لأن المتدربين

يبدون كما لو أنهم يتجادلون وغاضبين من بعضهم البعض، ورغم ذلك فإنهم يشـتركون في سلوك تواصلي مقبول في البرازيل.

جدول (١٠-٤) آثار الأبعاد الثقافية على تصميم التدريب

البعد الثقافي	الآثار
الفردية	الثقافة التي تعتمد على الفردية على نحو كبير تتوقع المشـاركة في التمارين وتتحدد الأسئلة وفقاً لمكانة الموظف في الشركة أو ثقافته.
تجنب عدم اليقين	الثقافة التي تعتمد على تجنب عدم اليقين بشـكل كبير تتوقع بيئات تعليمية رسمية وعدم تقبل السلوكيات غير الملائمة.
الذكورة	تقـدر الثقافة التي تعتمد على الذكـورة بدرجة قليلة العلاقات مع الزملاء من المتدربيـن: ويقل احتمال مقاومة المدربات في الثقافات التي لا تعتمد على الذكورة.
أبعاد السلطة	الثقافـة التـي تعتمد على أبعاد السـلطة على نحو كبير تتوقـع من المدرب أن يكـون خبيراً، كمـا يتوقع أن يكون المدربون اسـتبداديين ويتحكمون في الجلسة.
التوجه الزمني	تشـتمل الثقافة التي تعتمد على التوجه الزمني الطويل المدى على متدربين يوافقون على خطط ومهام التطوير.

المصدر:

B. Filipezak، ‹›Think Locally، Train Globally، « Training (January 1997): 41-48.

قد تختلف التوقعات المتعلقة بالبيئة التي يتم فيها التدريب عن الثقافة الأمريكية. وقد ينظر الموظفون الروسيون بريبة إلى التدريب العملي وذلك لأنه من المتوقع أن يتم تدريب أغلب العاملين رسـميًا عن طريق المشـاركة في المحاضرات التي تقدم في معهد أو جامعـة مـا[٧٩٢]. ونظراً لتقدير الثقافة الروسـية للعلاقات الأسريـة (إذ توجه الثقافة الروسـية اهتماماً متزايدًا للأنوثة بدرجة تفوق الثقافة الأمريكية)، فإنه من المحتمل أن يتم تعزيز قيمة مواد التدريب عن طريق استخدام أمثلة من المواقف الحياتية والعملية للموظفين.

وبالإضافــة إلى الأبعاد الثقافيــة، فإنه يتعين على المدربين مراعاة الفــروق اللغوية عند إعداد مواد التدريب، وإذا ما تم الاســتعانة بمترجم فمن الضروري إجراء جلسة ممارسة مع المدرب، وذلك لتقييم وتيرة الجلســة وما إذا كانت الموضوعات والمواد المقدمة ملائمة، كما يتعــين ترجمة مواد التدريــب التي تتضمن مقاطع الفيديــو والتمارين على نحو جيد قبل جلسة التدريب.

وإذا نظرنا إلى تدريب الأخلاقيات الذي تجريه شركة ديلويت توش توهماتسو (Deloitte Touche Tohmatsu)[٧٩٣]، فســنجد أنه يتعين على الشركة تأســيس ورعاية وتوصيل معايير أخلاقية عالية للعملاء في جميع أنحاء العالم. وهناك تســع مبادئ أخلاقية ضرورية لجميع الــشركات الأعضاء: الصدق والنزاهة، والســلوك المهني، والكفــاءة، والموضوعية، والسرية، والممارسات التجارية العادلة، والمسؤولية تجاه المجتمع، والاحترام والمعاملة المناسبة للزملاء، والقدوة الحســنة. وتقدم شركة ديلويت توش توهماتسو تدريباً معتمداً على الإنترنت عن طريــق برنامج تطلق عليه اســم «بوصلة النزاهة». وتمتلك الشركة شريكاً رئيســاً للأخلاق في كل مؤسســة في الدولة التي تعمل بها. ويتــاح رقم هاتفي مجاني للموظفين للإبلاغ عن مــؤشرات الســلوك غير الأخلاقي. ويمثل هذا الخط الســاخن تحدياً ثقافيــاً، فبعض الدول والثقافــات لا تقبــل ثقافة هذا الخط الســاخن. ففي فرنســا وإيطاليا على ســبيل المثال، ارتبطــت معلومات مجهولة بذكريات لأشــخاص تعاونوا مع العدو خــلال الحرب العالمية الثانية. وفي أجزاء من الشرق الأوسط، قد يقبل الموظفون فكرة إرسال تقارير لفرع الشركة إلا أنهم لا يقبلون إرسالها للمقرات الدولية. إضافةً إلى تناولها لاختلافات القيم، تواجه شركة ديلويــت توش توهماتســو (Deloitte Touche Tohmatsu) تحدياً يتمثل في تقديم مواد أخلاقية دقيقة وســهلة الفهم بالعديد من اللغات. كما يتعين أن تكون الأمثلة المســتخدمة في مواد التدريب واقعية بالنسبة للثقافات المختلفة. ونتيجة لذلك وعلى الرغم من انتشار تلك المبادئ التســع عالميًا، فقد خصصت الشركة عناصر متنوعة من برنامج الأخلاق ليوافق ثقافة كل دولة.

يمثــل الإعداد الجيد واحداً من مفاتيح النجاح في جلســة التدريب الأجنبية! ويجب أن يتضمن تحديد الاحتياجات تقييماً للأبعاد الثقافية وســمات الجمهور (مثل القدرة اللغوية ومجموعة المتدربين والوضع الثقافي).

إدارة تنوع القوى العاملة:

على الرغم من الجهود التي تبذلها العديد من الشركات لتبني التنوع، يســتمر النســاء والأقليات في الإبلاغ عن العديد من العقبات أمام شــعورهن بقيمتهن وتقدمهن في حياتهن العملية[٧٩٤]، وقد أظهرت دراسة استقصائية أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية تلك العقبات التي تضمنت الصور النمطية والأفكار المسبقة وثقافة المؤسسة والاستبعاد من الشركات غير الرســمية والافتقار إلى الموجهين والنماذج المثالية، أو بعبارة أخرى فإن أي شخص يُنظر إليه على أنه «مختلف»، قد يسهم في تحقيق أهداف الشركة كما يحقق تقدمًا شخصيًا.

ما هو التنوع؟ ولماذا يعد ضرورة؟

قد ينظر إلى التنوع على أنه أي بُعد يفرق بين شخص وآخر[٧٩٥]. وعلى سبيل المثال يعني التنــوع في شركة فيريزون (Verizon) تأييد للاختلافات والتنوع، بما في ذلك الســن والعرق والتعليم والتوجه الجنسي وأسلوب العمل والعنصر والنوع وغير ذلك. ويتمثل أحد أهداف تدريب التنوع في (١) التخلص من القيم والأفكار النمطية والممارســات الإدارية التي تعيق التطــور الشــخصي للموظفين و(٢) إتاحة الفرصة للموظفين للمشــاركة في أهداف المنظمة بغض النظر عن عرقهم أو عمرهم أو حالتهم البدنية أو توجههم الجنسي أو نوعهم أو مركز الأسرة أو التوجــه الديني أو الخلفية الثقافيــة[٧٩٦]. ونظرًا لقوانين التوظيف التي تحث على تكافــؤ الفرص، تعين على الشركات ضمان تمثيل النســاء والأقليات على نحو ملائم في القوى العاملة. أو بعبارة أخرى تركز الشركات على ضمان تكافؤ فرص الحصول على وظيفة، كذلك وكما ناقشــنا في الفصل الأول من هذا الكتاب، فقد تــم توجيه مزيد من الاهتمام إلى تأثير الثقافة على القوى العاملة ولاســيما في التدريب والتطوير. وتتضمن العوامل الثقافية التي يتعين على الشركات وضعها في الاعتبار عند ســعيها إلى الحصول على عمال من خارج البلاد: هجــمات الحادي عشر من ســبتمبر، وتخوف الموظفين من مناقشــة الاختلافــات الثقافية، والقيام بالمزيد من العمل في فرق يتسم أعضاؤها بالعديد من السمات الشخصية المختلفة، وإدراك أن الموظفين الذين ينتمون إلى الثقافات المتنوعة يمثلون سوقاً هاماً للعملاء، ولاسيما بالنســبة للوظائــف الفنية والمهنية، وتوفــر موظفين مدربين على أعلى مســتوى. ويحتاج

هؤلاء المهاجرون الجدد إلى تدريب على التنوع لمساعدتهم على فهم مثل تلك الجوانب من الثقافة الأمريكية كالهوس بالوقت والتوجهات الفردية والأفكار الرأسمالية[٧٩٧].

ويتضمن إدارة التنوع إيجاد بيئة تتيح للموظفين المساهمة في الأهداف التنظيمية وتحقيق النمو الشخصي، وتتضمن هذه البيئة إمكانية الحصول على وظيفة إضافةً إلى المعاملة الحسنة والإيجابية لجميع الموظفين. ويتعين على الشركة توفير موظفين يشعرون بالارتياح عند التعامل مع الموظفين ذوي الخلفيات العرقية والعنصرية والدينية المتنوعة، وقد يتطلب إدارة التنوع تغيير ثقافة الشركة، كما يتضمن معايير الشركة وقواعدها فيما يتعلق بكيفية معاملة الموظفين والتنافسية والتركيز على النتائج والابتكار والمجازفة، وتعتمد قيمة التنوع على ثقافة الشركة.

يوضح الجدول (١٠-٥) كيف أن إدارة التنوع تساعد الشركات على الحصول على ميزة تنافسية، حيث تقدر مجموعات العملاء المتنوعة التعامل مع موظفين يشبهونهم.

جدول (١٠-٥) كيف يمكن لإدارة التنوع تقديم ميزة تنافسية

الحجة	الأساس المنطقي
التكلفة	كلما زاد التنوع في المنظمات، زادت تكلفة العمل المتواضع على تحقيق الاندماج بين العمال. وسوف تتمكن المنظمات التي تحقق التكامل من تحقيق مزايا خاصة بالتكلفة لا تتمكن المنظمات الأخرى من تحقيقها.
استقطاب الموظف والاحتفاظ به	تطور الشركات سمعة جيدة تجعلها أماكن مفضلة بالنسبة للنساء والأقليات العرقية. وستفوز الشركات ذات السمعة الأفضل في إدارة التنوع بالمنافسة. ومع تقلص فرص العمل وظهور المتغيرات، يصبح هذا الأمر أكثر أهمية.
حصة السوق	بالنسبة للمنظمات المتعددة الجنسيات، يجب أن تعمل الحساسية الثقافية والرؤى التي ينقلها أفراد من الدول الأخرى إلى السوق على تحسين تلك الجهود بأساليب عدة.

الإبداع	يجب أن يعمل تنوع وجهات النظر وعدم التركيز على التوافق مع معايير الماضي (الذي يميز النهج العصري في إدارة التنوع) على تحسين مستوى الإبداع.
حل المشكلات	قد يؤدي عدم تجانس الآراء واختلاف مجموعات الحل إلى اتخاذ قرارات أفضل عبر مجموعة واسعة من وجهات النظر وعن طريق التحليل النقدي للقضايا.
المرونة	تشهد المنظمات التي أصبحت أكثر تنوعًا قدراً أكبر من التكيف في السوق السريع التغير.

المصدر:

N. Lockwood، workplace Diversity: Leveraging the Power of Difference for Competitive Advantage (Alexandria، VA: Society for Human Resource Management، 2005); T. H. Cox and S. Blake، «Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational competitiveness، « Academy of Management Executive 5 (1991): 47.

كذلك، يمكن أن يسهم الموظفون المتنوعين بمزيد من الرؤى تجاه العملاء وأسواق المنتجات. فعلى سبيل المثال، ساعدت مجموعات الأسبان والأمريكيين الأفريقيين وغيرها من مجموعات الموظفين في بوش آند لومب (Bausch &Lomb) الشركة على فهم الموظفين والعملاء على نحو أفضل[٧٩٨]. وتقوم بوش آند لومب حالياً بمزيد من التسويق الاستهلاكي وتستهدف القيام بالمزيد من الدعاية ضمن مجموعات محددة من المستهلكين الذين تزيد نسبة استخدامهم للإبتكارات الجديدة مثل جراحة العيون بالليزك. كذلك قامت الشركة بدراسة معدلات الإصابة بأمراض العيون لدى الإسبان والأمريكيين الإفريقيين لمعرفة ما إذا كانت احتياجات العميل تطابق المنتجات الحالية أم لا. وتحتاج الشركات أيضّا إلى الإبداع والابتكار لمسايرة الوتيرة السريعة للتغيير، وتدعم البحوث وجهة النظر التي تشير إلى أن تلك السمات توجد بشكل أكبر لدى الشركات التي تضم موظفين ذوي خلفيات متنوعة[٧٩٩].

كما تلعب الاستفادة من التنوع دورًا رئيسًا في نجاح فرق العمل[٨٠٠]، ويتجاوز التنوع الاختلافات في الجنس والمظهر البدني والعرق والتوجه الجنسي ليشمل الاختلافات في التواصل

ونمط حل المشـكلات والخبرة المهنية والوظيفية (كالتسويق في مقابل الهندسة). وعندما لا تسـتطيع فرق العمل أن تسـتفيد من الاختلافات بل تنساق وراء تحديد هذه الاختلافات، فإنه عادة ما تنشـأ حالة من عدم الثقة وتظهر الفرق غير المنتجة. وقد استخدمت العديد من الـشركات (مثل شركـة أي بي إم وكولجيت بالموليـف (IBM, Colgate-Palmolive) إستراتيجية تركز على إدراك الاختلافات وعلى توفير مهارات يحتاجها أعضاء الفريق الناجح. ويجب أن تعكـس التصريحات الخاصة بمهمة الفريق تلك المهـام التي يتعين على الفريق إنجازها وكيفية التعامل مع الصراعات الشـخصية، بل يتطلـب بعض الشركات أيضًا تبادل المسـؤوليات حتـى يتمكن كل فرد من إظهـار قدراته (وتوضيح أن الأفـكار النمطية التي تعتمد على النوع أو الوظيفة لا مكان لها).

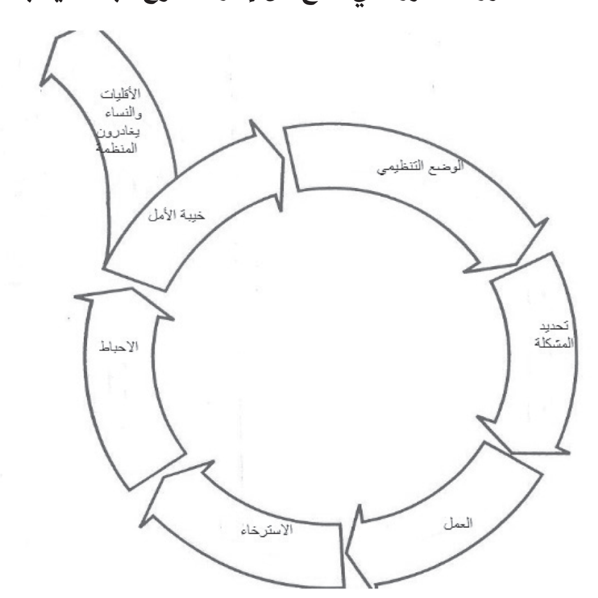
يمكـن أن يعزز التنوع من أداء الشركة عندما توفر المؤسسـات بيئة عمل تشـجع على التدريـب من خلال التنوع. وتعـد العلاقة بين التنوع وأداء الشركـة مباشرة وغير مباشرة في الوقت نفسـه، إذ لا تكون علاقـة التنوع المالي الناجح سـهلة الملاحظة على نحو مباشر دائمًا[٨٠١]. وعلى سـبيل المثال أوصى مدير أسباني في شركة دوبونت ميرك (DuPont Merck) بكتابة بيانات الدواء باللغة الإسبانية مما أدى إلى زيادة المبيعات بنسبة كبيرة[٨٠٢]، وقد قامت هارلي دافيدسون بتعيين مزيد من الإناث والمديرين من الأقليات وهيأت بيئة عمل تحافظ عليهم[٨٠٣]، وتعتقد الشركـة أن الموظفين من الإناث والأقليات يكونون أكثر قدرة على جذب الإناث والأقليات من العملاء، وتُشكل النساء الآن ١٠٪ من عملاء هارلي دافيدسون Harley Davidson في حـين يمثل الأقليـات ٧٪ من العملاء. وقد زادت شركة أي بي إم (IBM) من حجم عملها مع الشركات الصغيرة والمتوسـطة التي يمتلكها أقليات حيث زادت استثماراتها من عشرة مليون دولار في عام ١٩٩٨ إلى ٣٠٠ مليون دولار، وذلك بإضافة المزيد من الإناث والأقليات من المديرين. ولكي تشهد الشركة نجاح جهودها في التنوع، تعهدت بالتزام طويل المدى لإدارته، ويتطلب التنوع الناجح أن ينظر إليه باعتباره فرصة للموظفين من أجل (١) تعلـم كيفية إنجاز أعمالهم بعضهم مـن بعض، (٢) وتزويدهم بثقافـة تنظيمية متعاونة وداعمـة، و(٣) أن يتم تعليمهم مهارات القيادة وإدارة العمليات التي يمكنها أن تيسر لهم عمل الفريق بفاعلية. ويعد التنوع حقيقة ملموسـة في سوق العمل والتسويق إضافةً إلى أنـه واقع اجتماعي وقيمة في حد ذاته، ولذا يتعين أن يركز المديرون على بناء بيئة تنظيمية

وممارســات موارد بشرية ومهارات إدارية ومهارات إدارة الفريق بحيث تســتفيد جميعها من التنوع، وكما سترى في المناقشات التالية تتطلب إدارة التنوع تغيراً ثقافياً صعباً لا مجرد شعارات على الحائط!

إدارة التنوع عبر التقيد بالتشريعات:

يتمثل أحد مناهج إدارة التنوع في سياسات العمل الإيجابي وممارسات الموارد البشرية التــي تلبي معايير قوانين فرص العمل المتكافئــة[٨٠٤]، ونادرًا ما يؤدي هذا المنهج إلى تغيير في قيــم الموظفــين وأفكارهم النمطية وســلوكياتهم، التي قد تعيــق الإنتاجية والتطوير الشــخصي. ويوضح الشــكل (١٠-٣) دورة التحرر التي تنتج عن إدارة التنوع عن طريق الاعتــماد على التقيــد بقواعد التوظيف. وتبدأ الدورة عندما تــدرك الشركة أنها لابد أن تغير من سياســاتها تجاه النســاء والأقليات نظرًا للضغط القانوني أو التناقض بين عدد أو نسبة النساء والأقليات في قوة عمل الشركة والعدد المتاح في سوق العمل، ولمواجهة تلك المخاوف عينت الشركة عدداً أكبر من النساء ومن الأقليات. ولم ير المديرون حاجة لاتخاذ إجراء آخر إذ تعكس معدلات توظيف النســاء والأقليات توفرهم في سوق العمل، ورغم ذلك فبمجرد حصول النساء والأقليات على خبرة في الشركة، تصبح إصابتهن بالإحباط أمراً محتملاً. وقد يتجنب المديرون والأقران تقديم تغذية راجعة حول مســتوى التدريب أو الأداء للنساء والأقليات نظرًا لعدم ارتياحهن للتعامل مع أفراد من نوع أو جنس أو خلفية عرقية مختلفة. وقد يعبر للأقران عن اعتقادهم بأنه يتم توظيف النساء والأقليات فقط لأنهــم تلقوا معاملة خاصة (كأن تكون معايير التوظيف منخفضة على ســبيل المثال)[٨٠٥] . ونتيجة لإحباطهن قد تشــكل النســاء والأقليات مجموعات دعــم للتعبير عن مخاوفهم للإدارة، ونظرًا لمناخ العمل قد تخفق النســاء والأقليات في استخدام مهاراتهم على أكمل وجه وقد يغادرون الشركة.

شكل (١٠-٣) دورة التحرر التي تنتج من إدارة التنوع عبر التقيد بالقوانين



المصدر:

C. Torres and M. Bruxelles, “Capitalizing Global Diversity” HR Magazine (December 1992)30-33. Reprinted with the permission of HR Magazine,Published by the Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.

إدارة التنوع من خلال برامج التدريب المهتمة بالتنوع:

لا تهدف المناقشــة الســابقة إلى الإشــارة إلى أن الشركات تتردد في الاشــتراك في العمل الإيجابي أو متابعة ممارســات التوظيف التي تقوم على تكافؤ الفرص. ورغم ذلك لا يعالج العمل الإيجابي وحده دون إســتراتيجيات الدعم الإضافية قضايا استيعاب النساء والأقليات في القوى العاملة. ولتحقيق الإدارة الناجحة للقوى العاملة التي تتســم بالتنوع، يتعين على الشركات ضمان أن:

- يفهم الموظفون كيف تؤثر قيمهم وأفكارهم النمطية في ســلوكهم تجاه أشخاص من نوع أو عرق أو جنس أو دين آخر.

- يحظى الموظفون بتقدير الاختلافات الثقافية فيما بينهم.
- السلوكيات التي تعزل أو تهدد مستوى تحسن أعضاء مجموعة الأقليات.

يمكــن إنجاز تلك الأهداف عــن طريق برامج التدريب المختصة بإدارة التنوع، ويشــير تدريــب التنوع إلى التدريب الــذي يهدف إلى تغيير توجهات الموظفــين نحو التنوع و/ أو مســاعدتهم على تطوير المهــارات اللازمة للعمل مع قوة عاملــة متنوعة. وتختلف برامج تدريب التنوع وفقًا لما إذا كان قد تم التركيز على تغير الســلوك أو التوجه[٨٠٦]، وتشــير بعض البحــوث إلى أن دمج مجموعة التدريب والخبرة الســابقة مع تدريــب التنوع قد يؤثر في تغــير الســلوكيات والتوجهات[٨٠٧]. ومــن المحتمل أن تكون برامج تدريــب التنوع التي تم شراؤهــا جاهــزة أو المُطورة، دون الوضع في الاعتبار احتياجــات الشركة وتاريخها وثقافتها؛ غير ناجحة[٧٤٩].

برامج التغيير وإدراك التوجه:

تركــز برامج التغيــير وإدراك التوجه على زيــادة إدراك الموظفين للاختلافــات العرقية والثقافية والســمات البدنية (الإعاقات)، إضافةً إلى السمات الشخصية التي تؤثر في السلوك تجاه الآخرين. ويتناول تدريب الإدراك أسئلة مثل: ما هو التنوع؟ من أكون؟ إضافةً إلى أفكار نمطية وافتراضات وتحيزات فيما يتعلق بالجماعات العرقية المختلفة. والافتراض الذي يؤكــد تلك البرامج هــو أنه من خلال زيادة إدراك الموظفين للأفــكار النمطية والمعتقدات، يكونون قادرين على تجنب الأفكار النمطية السلبية عند التفاعل مع موظفين من خلفيات مختلفة. وتســاعد البرامــج الموظفين على مراعاة أوجه الشــبه والاختلاف بين المجموعات الثقافيــة، وفحص توجهاتهم نحو العمل الإيجابي أو تحليل معتقداتهم حول كيفية نجاح أو عدم نجاح موظفي الأقليات في أعمالهم. وتستخدم العديد من تلك البرامج أشرطة الفيديو والتمارين التجريبية لزيادة وعي الموظفين بالآثار الانفعالية السلبية للأفكار النمطية والقيم والســلوكيات على أعضــاء مجموعة الأقليات. وتخدم شركة سوديكســو (Sodexo) ملايين العمــلاء يوميًــا في كافيترياتها التي تديرها في الشركات والجامعــات[٨٠٩]، ونتيجة لذلك تؤمن سوديكســو أنه يتعين على مديريها فهم احتياجات قاعدة عملائها المتنوعة، وتقدم الشركة

حلقــات إلزامية لتزويــد المديرين بلمحة عامة عن قوانين العمــل الإيجابي وتكافؤ الفرص. وكما ســترى في هذا الفصل، تعد تلك الحلقات جزءًا من الجهود الكبيرة التي تبذلها الشركة لإدارة التنوع، وتتعلق تلك القاعات بمبادرات أخرى، تتضمن دورات تدريبية على الاختلاف بين الأجيال ولغة الجسد التي قد تكون مسيئة لبعض الثقافات. وتستخدم الدورات الحوار بين المجموعات والســيناريوهات الجماعية، وتتطلب إحدى الألعاب من المشــتركين ارتداء ملصقات مثل «إعاقة سمعية» والتفاعل مع الآخرين وفقًا لهذا الوصف.

وقد وُجهت الانتقادات لمنهج التغيير وإدراك التوجه لعدة أســباب[٨١٠]: أولها، أن التركيز عــلى الاختلافات بــين المجموعات قد يــؤدي إلى الزعم بأن البرنامج يدعــم صلاحية أفكار نمطية معينة وتوجهات محددة. فعلى ســبيل المثال، قد يتعلم المدير في تدريب التنوع أن الموظفات يفضلن عبر بناء توافق جماعي بدلاً من مناقشة الآخرين ومجادلتهم حتى يتفقوا معهن في وجهة نظرهن. وقد يخلص إلى أن التدريب قد تحقق من صحة أفكاره النمطية، ونتيجة لذلك، سيواصل إخفاقه في منح النساء مسؤوليات وظيفية هامة تتضمن مفاوضات «ساخنة» مع العملاء. ثانيًا، تشجيع الموظفين على مشاركة توجهاتهم ومشاعرهم وأفكارهم النمطيــة تجاه مجموعات معينة قد يجعلهم يشــعرون بأنهــم يتعرضون للتمييز أو النظر إليهــم باعتبارهم مذنبين والغضب منهم، ومن غير المحتمل أن يلاحظوا أوجه التشــابه بين المجموعــات العنصريــة أو العرقية أو النوعية المختلفة وأن يــروا مزايا العمل معاً (ضع في اعتبارك المناقشة التي جرت حول متاجر لاكي ستور فوودز للمأكولات في هذا الفصل). ثالثًا، إذا كان تدريــب التنوع يقتصر على تناول قضايا محددة مثل النوع أو الجنس أو العرق أو التوجه الجنسي، فقد يشعر بعض الموظفين بأن البرنامج لا يستهدف مصالحهم[٨١١].

البرامج المعتمدة على السلوك: تركز البرامج المعتمدة على السلوك على تغيير السياسات التنظيمية وسلوكيات الأفراد التي تعيق النمو الشخصي للموظفين وإنتاجيتهم.

ويتمثــل أحد مناهج هذه البرامج في تحديد الحــوادث التي تثبط همم الموظفين عن العمل وبذل ما في وســعهم. ويُطلب مــن مجموعات الموظفين تحديد فرص معينة للترقي أو الرعاية أو فرص التدريب أو ممارســات إدارة الأداء التي يعتقدون أنه تم التعامل معها على نحو غير عادل. وقد يجمع البرنامج وجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بمدى نجاح بيئة

العمل وممارســات الإدارة في تقدير الاختلافــات بين الموظفين وتوفير فرص متكافئة، ويمكن تطوير برامج تدريب محددة لمعالجة القضايا التي يتم عرضها في مجموعات التركيز.

ويتمثل المنهج الثاني في تعليم المديرين والموظفين القواعد الأساســية للســلوك في مكان العمل[٨١٢]، وتتضمن تلك الدروس السلوكيات الواجب اتباعها مع الأقران والمديرين والعملاء على حد سواء. وعلى سبيل المثال يتعين على المديرين والموظفين معرفة أنه من غير الملائم اســتخدام مقولات والتورط في ســلوكيات ذات مدلول ثقافي أو جنسي أو عرقي غير مقبول. وقد وجدت الشركات التي ركزت على تعليم القواعد والســلوكيات أن الموظفين لا يتفاعلون جيــدًا مع هذا النوع من التدريب مقارنةً بمناهج تدريب التنوع الأخرى. وقد تلقى جميع الموظفين في متجر ســاكس فيفث أفينيو (Sakes Fifth Avenue)، وهو متجر تجزئة يتخذ مــن نيويورك مقرًا له، والذين يبلغ عددهــم ١١٠٠٠ موظف تدريب تنوع يركز على توفير خدمــة لقاعدة متنوعة من العملاء. ويعتمد التدريــب على أشرطة الفيديو ويعرض أمثلة لموظفــين حقيقيين يتفاعلون مع العملاء في مواقف متنوعة. ويدرك متجر ســاكس فيفث أفينيو أن كل تفاعل بين الموظفين يقدر بمائتين وخمسين دولاراً، لذا فإن التعامل مع العملاء على نحو غير ملائم يكلف الشركة أموالاً طائلةً[٨١٣].

ويتمثل المنهج الثالث في الانغماس الثقافي. ويشــير الانغــماس الثقافي إلى العملية التي يتم فيها إرسال الموظفين مباشرة إلى المجتمعات التي يتعين عليهم فيها التفاعل مع أشخاص مــن ثقافات و/أو أعراق و/أو قوميات مختلفــة. وتتنوع درجة التفاعل بحيث قد تتضمن التحــدث مع أفراد المجتمع والعمل في مؤسســات مجتمعية أو معرفة المزيد عن الأحداث التاريخية أو الثقافية أو الدينية الهامة. وعلى سبيل المثال، يعد برنامج التدريب المجتمعي في خدمــة الطرود المتحــدة (United Parcel Service- UPS) برنامــجَ التطوير الإداري؛ هادفاً إلى مساعدة المديرين البارزين في خدمة الطرود المتحدة على فهم احتياجات العملاء المتنوعــين إضافةً إلى القوى العاملــة المتنوعة من خلال التعرض للفقر وعدم المســاواة[٨١٤]. وتعد خدمة الطرود المتحدة أكبر شركة لتوصيل الطرود في العالم إضافةً إلى كونها مورداً عالمياً لخدمات النقل والخدمات اللوجســتية، ومنذ عام ١٩٦٨ أتم ما يزيد عن ١٢٠٠ مدير بارز البرنامج الذي اســتمر لمدة أربعة أســابيع. وتأخذ برامج التدريب تلك المديرين إلى مواقع

داخل الولايات المتحدة، حيث يعملون على حل مشـكلات تواجه السـكان المحليين. وقد يجد مديرو خدمة الطرود المتحدة أنفسـهم يقدمون الوجبات للمشردين والعمل في مراكز لعلاج الإيدز ومسـاعدة عمال المزارع المهاجرين وبناء مدارس ومسـاكن مؤقتة إضافةً إلى إدارة الأطفال في برنامج هيد سـتارت (Head Start). وتأخذ تلك التجارب المديرين خارج مناطق الرفاهية، وتسـاعدهم البرامج التي يخضعون لها – بدءًا من النقل وحتى السـكن والتعليم وصولاً إلى الرعاية الصحية – على فهم القضايا التي يواجهها موظفو خدمة الطرود المتحـدة يوميًا. ويعـد برنامج التنوير هذا ضرورة عملية لـخدمـة الطرود المتحدة إذ إنها تشتمل على ثلاثة مديرين بيض من ضمن كل أربعة مديرين، في حين أن ٣٥ ٪ من الموظفين من الأقليات. ولم تقيم الشركة البرنامج رسميًا، إلا أنها استمرت في استثمار عشرة آلاف دولار لكل متدرب، وقد استثمرت الشركة ما يزيد عن ١٣,٥ مليار دولار في البرنامج منذ بدئه عام ١٩٨٦. وعلى الرغم من ندرة بيانات التقييم المطبوعة، يرسل مديرو خدمة الطرود المتحدة تقاريرهم التي تشير إلى أن البرنامج ساعدهم في البحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات. وقد أخذت إحدى المديرات التي كانت قد قضت شـهرًا في منزل متوسط بنيويورك بالأفكار المبدعـة التي قدمها المدمنون غير المتعلمين لإبعاد المراهقين عن المخدرات. وأدركت هذه المديرة أنها أخفقت في الاستفادة من الجانب الإبداعي لدى الموظفين الذين أشرفت عليهم، ونتيجة لذلك عندما عادت إلى عملها وواجهت بعض المشـكلات، بدأت في ممارسة العصف الذهنـي مع جميع أعضـاء فريق العمل وليس مع المديرين البارزين وحسـب. وقد ذكر مديرون آخرون أن تلك التجربة قد جعلتهم يتعاطفون مع الموظفين الذين يواجهون أزمات في المنزل.

سمات جهود التنوع الناجحة:

أيهما أكثر فاعلية: البرنامج المعتمد على السلوك أم برنامج التغيير وإدراك التوجه؟ تشير الكثير من الدلائل إلى أن برامج إدراك التوجه غير فعالة وأن برامج تدريب التنوع التي تعقد مـرة واحدة غير ناجحة. وتعد برامج تدريب التنوع الفعالة جزءًا من إسـتراتيجية الشركة على المدى البعيد لإدارة التنوع وتجعل الاستفادة من التنوع هدفًا عمليًا.

على سـبيل المثال، علقت شركة آر آر دونيلي آند سـانز (R. R. Donnelley & Sons) برنامجها التدريبي الخاص لإدراك التنوع على الرغم من إنفاقها لما يزيد عن ٣ ملايين دولار عليه نتيجة لدعوى تمييز عنصري[٨١٥]، وقد تم تشـجيع المشـاركين على التعبير عن مخاوفهم في جلسات التدريب العديدة في هذه الشركة. وذكر العديد أنهم واجهوا صعوبة في العمل بفاعليـة نظرًا للإسـاءات والمضايقات التي يتعرضون لها، وقد شـكك المدراء الذين حضروا التدريـب في تلك المخـاوف. كذلك، وبعد انتهاء التدريب، رُفضـت إحدى الموظفات التي تقدمت لشـغل وظيفة شـاغرة وذلك لأنها كانت شـديدة الصراحة في التعبير عن مخاوفها خلال جلسة تدريب التنوع. وعلى الرغم من عقد شركة آر آر دونيلي للعديد من جلسات تدريـب التنوع، فإنها لم تحـرز كثيراً من التقدم في زيادة معدلات توظيف وترقي النسـاء والأقليات. ونظرًا لمعدل الموظفين السـود المنخفض مقارنةً بالموظفين البيض، دُعي العديد من الموظفين السـود لحضور العديد من جلسـات التدريب لضـمان تنوع المجموعات، إلا أنهم اسـتاؤوا لذلك. ورفضت الشركة تزويد المساهمين بالبيانات التي قدمتها للجنة تكافؤ فرص التوظيف فيما يتعلق بتمثيل النسـاء والأقليات في الوظائف في جميع أقسام الشركة، كما أخفقـت الشركة أيضًا في العمل وفقًا للتوصيات التي قدمتها «مجالس التنوع» المكونة من موظفي الشركة المعتمدين.

وبوجه عام، وجدت الدراسات الاستقصائية لجهود إدارة التنوع النتائج التالية:

- الأفكار النمطية والافتراضات والتحيز من أكثر المجالات الشائعة التي تناولها تدريب التنوع.
- أكـثر مـن ثلث الشركات لا تُجري تقييـماً طويل المدى أو متابعـة. ويعد قلة عدد التظلـمات والدعـاوى القضائية، وزيادة التنـوع في فرص الترقـي والتعيين وزيادة الإدراك الـذاتي للتحيز وزيادة استشـارة متخصـصي الموارد البشرية حـول القضايا المتعلقة بالتنوع من أكثر مؤشرات النجاح شيوعًا.
- تستمر أغلب البرامج ليوم واحد أو أقل من ذلك.
- أشـار ٧٥٪ من المشاركين في الدراسة الاسـتقصائية أنهم يعتقدون أن الموظف المثالي ينهي تدريب التنوع وهو يحمل توجهات إيجابية تجاهه، ورغم ذلك أشـار ما يزيد عن ٥٠٪ أن البرامج ليست ذات تأثير بعيد المدى[٨١٦].

- أشار ٢٩٪ من المشاركين في الدراسة الاستقصائية إلى عدم توفر أدوات لتعزيز تدريب التنوع كما أشار ٢٢٪ منهم إلى عدم طرح أي قضايا تتعلق بالتطوير أو التقدم.

يوضح الجدول (١٠-٦) السمات المرتبطة بالنجاح طويل المدى لبرامج التنوع. فمن الضروري أن يتم ربط برنامج التنوع بأهداف العمل. فعلى سبيل المثال، تؤثر الاختلافات الثقافية على نوع كريم البشرة الذي يعتقد العملاء أنهم بحاجة له أو العطر الذي قد يجذبهم، ويعد فهم الاختلافات الثقافية جزءًا من فهم العميل (وهو ما يعد أمراً حيوياً لشركات مثل شركة آفون (Avon). ويمكن إظهار دعم الإدارة العليا عن طريق إعداد هيكل لدعم المبادرة. وعلى سبيل المثال، يعتقد رئيس شركة بيبسي (Pepsi) أن القدرات الكاملة للتنوع لا يمكن أن تتحقق إلا إذا شعر الموظفون بالراحة لعدم ارتياحهم وذلك حتى يتمكنوا من مشاركة القضايا الصعبة في مكان العمل[٨١٧]، ونتيجة لذلك تم تحديد أعضاء من الإدارة العليا بصفتهم رعاة لمجموعات من الموظفين، متضمناً ذلك الأمريكيين الإفريقيين واللاتينيين والأسيويين والنساء السود والرجال البيض وذوي الإعاقات. وكان من المتوقع أن يفهم المديرون احتياجات أعضاء المجموعة وتحديد موهبتهم وتوجيه ما لا يقل عن ثلاثة موظفين في المجموعة، كذلك يتوقع منهم تقديم معلومات محدثة للرئيس حول مدى تقدمهم.

وتتمثل سمة أخرى هامة لبرامج التنوع في مكافأة المديرين على التقدم في تحقيق أهداف التنوع[٨١٨]. وتُجري شركة أولستيت إنشورانس للتأمين (Allstate Insurance Company) دراسات استقصائية على الـ ٥٠,٠٠٠ موظف التابعين لها أربع مرات سنويًا. وتطلب الدراسة من الموظفين تقييم مدى رضا الموظفين والعملاء عن الشركة، وقد استُخدمت العديد من الأسئلة لتكون ـ «مؤشراً للتنوع». ويُطرح على الموظفين أسئلة عن مدى تأثير تحيز المديرين لعرق أو جنس بعينه على فرص التطوير والترقي وخدمة العملاء. ويتحدد ٢٥٪ من المكافأة السنوية للمديرين عن طريق كيفية تقييم الموظفين لهم على مؤشر التنوع.

جدول (١٠-٦) السمات المرتبطة بالنجاح طويل المدى لبرامج التنوع

• تقوم الإدارة العليا بتوفير الموارد وتتدخل بشكل شخصي وتدافع عن التنوع بشكل معلن. • البرنامج منظم. • تُحدد الاستفادة من تنوع القوى العاملة باعتبارها هدفاً من أهداف العمل. • يُنظر للاستفادة من تنوع القوى العاملة باعتباره ضرورةً لتحقيق عائد وأرباح. • يتم تقييم البرنامج باستخدام مقاييس مثل المبيعات، ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين، ومعدلات الترقي. • يعد اشتراك المديرين إجباريًا. • يُنظر إلى البرنامج على أنه تغير ثقافي، وليس برنامجاً يُجْرَى لمرة واحدة فقط. • لا يُلام المديرون ولا المجموعات السكانية على المشكلات. • يتم تدريس السلوكيات والمهارات اللازمة للتفاعل بنجاح مع الآخرين. • يتم مكافأة المديرين وفقًا لمدى نجاحهم في تحقيق أهداف التنوع. • تجمع الإدارة التعليقات والتغذية الراجعة التي يقدمها الموظفون وترد عليها. • تعزز الشـــركة من الثقافة الآمنة والمفتوحة التي يرغب جميع الموظفين في الانتماء إليها والتي يمكنهم من خلالها اكتشاف وتقدير الاختلافات ومزايا التنوع.

المصدر:

R. Anand and M. Winters، «A Retrospective view of Corporate Diversity: Training from 1964 to the present، « Academy of Management Learning & Education 7: 356-372; C. Chavez and J. Weisinger، «Beyond Diversity Training: Asocial Infusion for Cultural Inclusion، « Human Resource Management 47 (2008): 331-350; M. Jayne and R. Dipboye، «Leveraging Diversity to Improve Business Performance: «Research Findings and Recommendations for Organizations. ‹' Human Resource Management 43 (2004): 409-24; S. Rynes and B. Rosen، «What Makes Diversity Programs Work?" HR Magazine (October 1994): 67 – 73; S. Rynes and B. Rosen، «A Field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training، « Personnel Psychology 48 (1995): 247-70; Corporate Leadership Council، The Evolution of Corporate Diversity (Washington. DC: Corporate Executive Board، 2002).

يتعـين علينـا التفكير في المجهودات التـي بذلتها شركة سوديكسـو (Sodexo) في هذا الجانـب[٨١٩]، وهي شركة رائدة تعمـل في مجال المواد الغذائيـة وإدارة المرافق في الولايات المتحدة وكندا والمكسيك وتخدم أكثر من عشرة ملايين عميل يوميًا. ويعد التنوع واحداً من الأمور الضرورية في الشركة لتلبية أهدافها التنموية، ونتيجة لذلك يعد التنوع والاندماج من العوامل الأساسية لإستراتيجية العمل التي تتبناها سوديكسو. وتتعلق أهداف الشركة بإدارة التنوع في العمل وبموظفيها ومساهميها والمجتمع على حد سواء، فعلى سبيل المثال تتضمن بعض أهداف الشركة فهم ومعايشـة حالة العمل من تنوع وإدماج، وزيادة الوعي بكيفية تعلـق التنوع بتحديات العمل، وإعداد وتعزيز بيئة عمل تتسـم بالتنوع عن طريق تنمية ممارسـات إدارية تدفع على التعيين والترقي والاحتفـاظ بالمواهب وإشراك إدارة العلاقات وخدمة العملاء في اسـتقطاب العملاء المتنوعين والاحتفاظ بهم، ومشاركة النساء والأقليات في تقديم خدمات المواد الغذائية وإدارة المرافق.

تفصل شركة سوديكسـو فرص التوظيـف المتكافئة وتدريب الامتثال القانوني عن تعليم التنـوع. ويُطلب من الموظفين كل ثلاث سـنوات الحصول عـلى دورات في فرص التوظيف المتكافئة وقوانين العمل الإيجابي، كما تشترك الإدارة العليا في ذلك الأمر وتلتزم بإدارة التنوع. ويتضمن برنامج كبار المديرين التنفيذيين تدريباً متواصلاً داخل قاعات دراسـية حيث يتم تعزيـزه عن طريق المشـاركة المجتمعية ورعايـة مجموعات الموظفـين وتوجيه الموظفين المتنوعين. ويشـترك المديرون التنفيذيون في دراسـة حالة التنوع كما أنهم مسـؤولون عن أجندة التنوع الخاصة بالشركة. ويتعين على كل مدير حضور دورة دراسة تمهيدية تستغرق ثماني ساعات (يطلق عليها «روح التنوع»). وهناك أيضًا فرص تعلم أخرى متاحة، وتتضمن معامل للتعلم من ثلاث إلى أربع سـاعات وتشـتمل على موضوعـات مثل التواصل الثقافي والتوجـه الجنـسي في مكان العمل وثقافـة الأجيال المختلفة إضافـةً إلى الفوارق في النوع. ويطـور فريق التعليم والتطوير في الشركة حلـولًا تعليمية مخصصة للمهام المختلفة وفرق العمل، فعلى سـبيل المثال جرى تطويـر دورة تدريبية تتعلق بالبيع لقاعدة عملاء متنوعة وعرضها على فريق المبيعات كما تم توفير برنامج التواصل الثقافي لشركات التوظيف.

إضافةً إلى أنشطة تدريب التنوع، تمتلك شركة سوديكسو (Sodexo) مجموعات شبكية من الموظفين، مثل منتدى القادة الأمريكيين الإفريقيين، ومجموعة الموظفين الذين يحترمون

الفردية، ومجموعة التنوع والمســاواة، الذي يعد منتدى لتطوير الموظفين مهنيًا ومشــاركة أفكارهــم دعماً لجهــود التنوع في الشركة. أمــا برنامج «أبطال التنــوع» فيكافئ ويعترف بالموظفين الذين يعززون التنوع والاندماج.

ولتأكيــد أهمية التنوع بالنســبة للشركة، يمتلك كل مدير بها بطاقــة أداء لتقييم مدى نجاحهم في توظيف جميع الموظفين وترقيتهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم. وتتضمن بطاقات الأداء تلــك أهدافاً كميــة إضافةً إلى تقييم ســلوكيات محددة مثل المشــاركة في التدريب والتوجيه والتوعية المجتمعية، ويتحدد جزء من حوافز المديرين بناء على مدى نجاحهم في تلك المجالات.

وقــد وجدت الشركــة أن تدريب التنــوع وجهودها لإدارة هذا التنوع لــه تأثير إيجابي على نتائج العمل، وقد أدى برنامج التوجيه الخاص بها إلى زيادة الإنتاجية وإشراك النســاء والأقليات والاحتفاظ بهم. وقد قُدر العائد على الاستثمار بـ ١٩ دولاراً لكل دولار يتم إنفاقه على البرنامج. وقد حظيت الشركة أيضًا بالعديد من عقود العمل الجديدة واستبقت عملاء نظرًا لاشتراكها في إدارة التنوع.

وتشمل أكثر برامج إدارة التنوع فاعلية، مثل برنامج تنوع سوديكسو، على عناصر رئيسة موضحــة في الجدول (١٠-٧). وقد أسســت شركات أخرى مثل شركــة دينيز (Denny's) (نتيجــة لدعوى قضائية) وشركة فيرهــاوسر (Weyerhaeuser) (اســتجابة للقوة العاملة المتقاعدة ونتائج الدراسة الاستقصائية اللتان أشارتا إلى الحاجة إلى مكان عمل أكثر قبولًا)، برامج تنوع تتضمن بعض الســمات التي تشبه برنامج شركة «سوديكسو»[٨٢٠]. وكما يتعين أن يتضــح من تلك المناقشــة، تتضمن برامج التنــوع الناجحة أكثر مــن برنامج للتدريب الفعال، وتتطلب تلك البرامج عمليات مستمرة من التغيير الثقافي الذي يشمل دعم الإدارة العليا إضافةً إلى سياســات وممارســات التنوع في مجالات التوظيــف والتعيين، والتدريب والتطوير، والهياكل الإدارية، كإجراء دراســات اســتقصائية متنوعــة وتقييم معدل التقدم الذي يحرزه المديرون نحو أهداف التنوع، والعلاقات المتطورة مع عملاء الأقليات والبائعين والموردين[٨٢١].

جدول (١٠-٧) العناصر الأساسية للإدارة الفعالة لبرامج التنوع

دعم الإدارة العليا:

- إعداد دراسة لحالة الشركات وموقفها من التنوع.
- إدراج التنوع كجزء من إستراتيجية العمل وأهداف المؤسسة.
- المشاركة في برامج التنوع وتشجيع جميع المديرين على الحضور.
- تشكيل فريق إداري تنفيذي يعكس التنوع في القوى العاملة.

التعيين والتوظيف:

- الطلب من الشركات البحث تحديد مجموعة واسعة من المرشحين.
- تعزيز إجراء المقابلات واختيار وتعيين مهارات المديرين.
- توسيع نطاق التوظيف من الكليات التي قد تمثل الأقليات.

التعرف على المواهب وتطويرها:

- عقد شراكات مع إنروودز (INROADS) وهو برنامج تدريب دولي يستهدف طلاب الأقليات لإدارة الحياة العملية.

إعداد عملية خاصة بالتوجيه.

- تحسين نظام التعاقب العالمي للشركة لتطوير وتحديد المواهب.
- تحسين عملية اختيار وتطوير المديرين والقادة للمساعدة على ضمان قدرتهم على توسيع نطاق أداء الفريق إلى أقصى حد ممكن.
- ضمان أن جميع الموظفين، ولاسيما النساء والأقليات، يتمكنون من الوصول إلى برامج القيادة والتطوير الإداري.

دعم الموظفين:

- تكوين مجموعات موارد أو مجموعات شبكية من الموظفين تتضمن الموظفين ذوي الاهتمامات المشتركة (كموظفي آسيا والمحيط الهادي والنساء والموظفين الأمريكيين الأصليين وقدامى المحاربين والإسبانيين) واستخدامهم لمساعدة الشركة على تطوير أهداف العمل وفهم القضايا ذات الاهتمام.
- الاحتفاء بالتقاليد الثقافية والاحتفالات والعطلات.
- العمل على تقديم مبادرات تعمل على تحقيق توازن بين العمل والحياة الخاصة، مثل أوقات العمل المرنة والعمل عن بعد ورعاية المسنين.

ضمان المعاملة العادلة:

- إجراء تدريب تنوع شامل.
- تنفيذ عملية تسوية نزاع بديلة.
- إدراج النساء والأقليات في جميع لجان الموارد البشرية بالشركة.

مساءلة المديرين:

- ربط مكافآت المديرين بنجاحهم في تحقيق أهداف التنوع وتحقيق الانفتاح والاندماج في موقع العمل.
- استخدام توجهات الموظفين أو الدراسات الاستقصائية المُدرجة لتعقب توجهات الموظفين فيما يتعلق بالدمج والعدل وفرص التطوير والتوازن بين العمل والحياة الخاصة وفهم ثقافة الشركة.

تحسين العلاقات مع الجهات الخارجية المعنية:

- زيادة معدلات التسويق للمجتمعات المتنوعة.
- توفير خدمة عملاء بلغات مختلفة.
- زيادة قاعدة الشركة من الموردين والبائعين لإدراج الأعمال الخاصة بالنساء والأقليات.
- توفير منح دراسية وتعليمية للمجتمعات المتنوعة وأعضائها.

المصدر:

R. Anand and ، M. Winters، "A Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present، " Academy of Management Learning&Education 7: 356-72; C. Chavez and J. Weisinger، "Beyond Diversity Training: A Social Infusion for Cultural Inclusion، " Human Resource Management 47 (2008) 331-50; V. Smith، "Texaco Outlines Comprehensive Initiatives، " Human Resource Executive (February 1997): 13، Also see Verizon's diversity program available at the company›s Web site، www. verizon. com.

المرحلة الانتقالية من التعليم إلى العمل:

اتفق خبراء الصناعة والتعليم على النظام اللازم لتدريب الطلاب الذين لا ينتقلون مباشرة للجامعــة بعــد المرحلة الثانوية. وتجمــع برامج المرحلة الانتقالية مــن التعليم إلى العمل خــبرات العمل لإعداد خريجي المدارس الثانوية للعمل، وقــد غيرت العديد من القطاعات التعليميــة منهجها الدراسي لتتضمــن المزيد من خبرات العمل بصفتهــا جزءاً من الخبرات التعليمية التقليدية المعتمدة على المنهج الدراسي. وقد ساعدت الحكومة الفيدرالية، إدراكاً منهــا للحاجة إلى هذا النــوع من البرامج، في تمويل جهود الحكومة المحلية. ويهدف قانون فرص المرحلة الانتقالية من التعليم إلى العمل، إلى مساعدة الدول في بناء نظم من الدراسة إلى العمــل، تهيئ الطلاب للوظائف ذات المهارات والرواتب العالية أو التعليم المســتقبلي. ويشجع القانون على المشاركة بين المؤسسات التعليمية وأرباب العمل والاتحادات العمالية. وينــص عــلى أن يتضمن كل نظام انتقالي من الدراســة إلى العمل على تعلم قائم على مبدأ العمل وتعلم معتمد على المدرسة إضافة إلى أنشطة تناسب الطلاب وأرباب العمل وتجمع بين القاعات الدراســية ومواقع العمل. وعلى ســبيل المثال، تمتلك إحدى المدارس الثانوية في ولاية ويسكنســون برنامجاً يجمع بين قاعات الهندســة في المدرسة وبين الخبرة على رأس العمل والمدفوعة الأجر[٨٢٢]. وتمتلك ويسكنســون واحدة من أكــثر برامج المرحلة الانتقالية مــن التعليم للعمل تطــوراً، وقدمت منحاً تدريبية في ثلاثة عشر مجالاً بدءًا من الســياحة وحتى الهندسة. وقامت لجان مشكلة من أرباب العمل والمدربين بتطوير مجموعة مهارات بحيث يتم تغطيتها وتحديد الخبرات والقاعات الملائمة لها.

وقــد تلقت شركة فيديرال توول آنــد إنجنيرينــج (Federal Tool & Engineering)، وهــي شركــة تعمل في مجال دمغ معادن تتخذ من ويسكنســون مقرًا لهــا؛ مليوناً ونصف

دولار نظرًا لأن الشركة قد استغرقت وقتًا واستثمرت أموال لاعتماد العديد من الموظفين في مهارات التصنيع المتقدمة[٨٢٣]. ونظرًا للمنح التي تقدمها ولاية ويسكنسون للكلية الفنية وهيئات تطوير القوى العاملة، تمكن أربعة موظفين من الحصول على اعتماد عن طريق حضور برنامج تدريب معياري يركز على ممارسات ومعايير الجودة والسلامة والتصنيع والإنتاج والصيانة. كما يساعد البرنامج الموظفين على تطوير المهارات الرياضية والعلمية والحسابية إضافةً إلى مهارات التواصل وحل المشكلات والعمل الجماعي، وقد تعهد حاكم ولاية ويسكنسون بتحفيز ٤٠٪ من قوة عمل التصنيع بالولاية لاجتياز ما لا يقل عن جزء واحد من الاعتماد بحلول عام ٢٠١٦.

وقد بدأت الكليات والجامعات في التطوير أو إعادة إطلاق برامجها التعليمية النووية، والتي غالبًا ما تعمل مع شركات الطاقة التي تتوقع حدوث نقص محتمل في المهندسين وتترقب إتاحة المحطات الجديدة المتاحة إلكترونيًا لتلبية الطلب المتزايد على الكهرباء[٨٢٤]. ويبلغ متوسط أعمار الموظفين العاملين في مجال الطاقة النووية ٤٨ عامًا، وقد يتقاعد ٣٥٪ من هؤلاء الموظفين خلال خمس سنوات. وقد عبرت شركة دومنيون (Dominion)، مزودة الكهرباء، لجامعة الكومنولث بفيرجينيا عن مخاوفها تجاه القوى العاملة المتقدمة في السن. وردًا على ذلك أضافت الجامعة مساراً نووياً لروادها من برامج الهندسة، وينتمي جميع طلاب البرنامج الذين يبلغ عددهم عشرين موظفاً إلى شركة دومنيون (Dominion) الذين يتلقون دورات على يد أساتذة الهندسة الكهربائية والميكانيكية ومهندسي الشركة وخبرائها.

كما تُستخدم برامج التوجيه التي ترعاها الشركة للربط بين الشركات والطلاب[٨٢٥]، وتوافق روابط القيادة بين الموجهين وطالبات المرحلة الثانوية الذين تم تعيينهم عن طريق الكنائس والمدارس ومحاكم الأحداث، وقد قدم هؤلاء الطلاب من منطقة نورث كارولينا الريفية الفقيرة. وتطوعت الموجهات من أكثر من أربعين شركة، بما في ذلك سارا لي وكارولينا باور ولايت، وقد تمثل المطلب الوحيد في أن يكون لدى النساء رغبة حقيقية في تحسين مستوى الرعاية الاجتماعية للمتدربين. ويستهدف برنامج التوجيه توعية الطلاب بتوقعات عالم الأعمال، كما يساعد الموجهون الطلاب المعرضين للخطر على تطوير تقديرهم لذاتهم والثقة والبعد عن المشكلات، وقد تطورت درجات أغلب الطلاب في المدرسة منذ التحاقهم بالبرنامج كما التحق العديد منهم بالجامعة.

دور التدريب في برامج الرفاهية في العمل وغيرها من برامج القطاع الخاص والعام:

تسـعى الشركات لتعيين أشـخاص من مصادر غـير تقليدية كـدور الرعاية الاجتماعية والسـجون وذلك لتلبيـة احتياجات العمل ومنح الموظفين الذيـن يصعب توظيفهم فرصة ثانيـة. كذلـك فإن قانون إصلاح الرعايـة الاجتماعيـة Welfare Reform Act الذي أقره الكونغرس عام ١٩٩٦ (قانون فرص العمل والمسـؤولية الشخصية)؛ قد زاد من الضغط على المسـتفيدين من الرعاية الاجتماعية لإيجاد وظائف إما عن طريق شركات التوظيف العامة أو بطـرق أخرى. ويحق للناس بموجب القانون الحصول على إعانات لمدة خمس سـنوات كحد أقصى وبعدها يتعين عليهم البحث عن وظيفة خلال عامين. كما يمنح القانون أرباب العمـل حوافـز (في صورة إعفاءات ضريبية) لجميع المسـتفيدين مـن الرعاية الاجتماعية يقومـون بتعيينه. ويلعب التدريب دورًا هامًا في مسـاعدة هؤلاء الموظفين على النجاح في العمل.

وقد أسـس مارك جولد سـميث (Mark Goldsmith)، المدير التنفيذي السابق لشركة ريفلـون (Revlon)، مؤسسـة غير ربحيـة أطلق عليهـا جيتينج أوت آند سـتايينج أوت (Getting Out and Staying Out - GOSO)[٨٣٦]. ويعمـل بهذه المؤسسـة ما يزيد عن ٢٠٠ سـجين قضوا عقوبات بالحبس في سـجون نيويورك. وتعمل المؤسسـة مع السـجناء الشـباب ممن هم في مرحلة الدراسة وقضوا بالسـجن فترة قصيرة. وتقدم الشركة وظائف فردية واستشـارات تعليمية وتسـاعد في الإعداد للمقابلات الشخصية كما توفر فرص عمل من قبل أصحاب الأعمال الذين يرغبون في توظيف سجناء سابقين ويقدمون منحاً تعليمية ويعقدون دورات تدريبية. وقد ركزت إحدى الدورات التدريبية التي قدمها مدير تنفيذي متقاعـد بإحدى شركات التشـييد على المهارات اللازمة لكي يصبح المـرء تاجراً ناجحاً. وقد حققت مؤسسـة GOSO نجاحًا ملحوظا، إذ لم يعتقل أكـثر من ١٠٪ فقط من الأربعمائة سجين الذين عملت معهم المؤسسة، وذلك مقارنة بثلثي المسجونين في كافة أنحاء الولايات المتحدة والذين اعتقلوا مرة أخرى عقب إطلاق سراحهم. وقد تم تعيين ٧٥٪ من المسجونين السابقين لدى GOSO أو التحقو بالمدرسة. ويتوقف المسجونون السابقون لمشاركة الأخبار

الجيدة عن العمل أو مناقشة المشكلات التي لديهم في المنزل أو العمل أو طلب الاستشارة إذا مــا فقــدوا عملاً أو لم يحصلوا على عمل من الأســاس أو رغبوا في تغيير عملهم أو قرروا العودة إلى المدرسة.

وقد تمثلت المهمة الرئيســة في أكبر بنوك الطعام في شــيكاغو، وهو مؤسسة غير ربحية، في إطعام الجائعين[٨٢٧]، ويعرض بنك طعام شيكاغو إلى جانب بنوك طعام أخرى حول الولاية تابعة لمؤسســة أمريكا ســكند هارفســت (America›s Second Harvest)، ثلاثين حلقة تدريبيــةً للطهاة يحضرها قرابة ألف طالــب. وتقوم تلك البرامج بتعليم الطلاب محدودي الدخل أساســيات الطبخ، كطرق تقطيع اللحم إلى شرائح ومكعبات وتصغير حجمه وطهيه، إضافةً إلى مهارات متقدمة - بهدف تيســير إمكانية حصول كل طالب على وظيفة. كذلك يعلــم البرنامــج الطلاب المهارات الحياتية كالدقة والمســؤولية والعمــل الجماعي والالتزام بالمواعيد. يقول أحد الطهاة التنفيذيين الذي يقدم البرنامج لطلابه ذوي السبعة عشر ربيعًا في اليــوم الأول لهم في الحلقة التدريبيــة: «بينما تكونون خارجين للعمل وتتأخرون خمس عشرة دقيقة، اســتدعوا شــخصًا آخر للقيــام بعملكم». ويجد ٧٠٪ مــن خريجي البرنامج وظائف خلال شهر واحد في حين يحتفظ أكثر من ٦٥٪ بعملهم الأول لفترة لا تقل عن ستة أشهر، ويساعد البرنامج الطلاب الناجحين على التخلص من دائرة الفقر.

وهناك طريقتان لتدريب المســتفيدين من الرعاية الاجتماعية[٨٢٨]: ففي الطريقة الأولى تحول الأجهزة الحكومية المســتفيدين مــن الرعاية الاجتماعية إلى برامــج تدريب ترعاها الشركات مدعومة بالمال والإعفاءات الضريبية من الحكومة.

بينما تتمثــل الطريقة الثانية في قيام الولاية والحكومــات المحلية بتوفير التدريب على المهــارات مباشرة إلى المســتفيدين من الرعاية الاجتماعية. وغالبًا مــا تعتمد المهارات التي تم تطويرها على احتياجات أرباب العمل المحليين. وعلى ســبيل المثال، ســاعد أحد البرامج التدريبيــة التابعة لإدارة الموارد البشرية في شركة جوبــس GOBS بولاية أوريغون ١٩٠٠٠ شخص في العثور على عمل. ويحضر المشاركون جلسات تدريبية على عادات العمل الأساسية وتعلم كيفية إجراء مقابلة شــخصية وكتابة الســيرة الذاتية وإدارة حياتهم الشخصية. وقد يــسر القانون الصــادر عن الولاية والذي ينص على أنه يتعين على المســتفيدين من الرعاية

الاجتماعية العثور على عمل أو فقدان الإعانات المقدمة لهم خلال مرحلة الانتقال من نظام الرعاية الاجتماعية إلى العمل. ويتطلب برنامج آخر من الولاية تعويض الشركات عن أجور المستفيدين من الرعاية الاجتماعية لمدة ستة أشهر، في الوقت الذي يقدم فيه أرباب العمل خـبرات عمل وتدريب مفيد، وفي إحدى البرامـج الموجهة للكتبة، تم تعيين ٨٥٪ من الذين ظلوا في البرنامج لمدة أربعة أشـهر من قِبل أرباب العمل ولا يزال لديهم أعمال أخرى حتى بعد انتهاء الدعم المالي المقدم للولاية.

وتتمثـل إحدى المشـكلات التي تواجه برامـج رفاهية العمل في أنـه وعلى الرغم من ارتفـاع معدل البطالة، إلا أن المسـتفيدين مـن هذه البرامج يواجهون منافسـة تتمثل في الأعـداد المتزايدة من الباحثين عن عمل الذين يمتلكون خبرات أكبر ولا يواجهون الكثير من المشـكلات التي تتعلق بالعثور على رعاية للطفل إضافةً إلى إمكانية الوصول بشـكل أفضل إلى وسـائل النقل[٨٢٩]. وعلى سـبيل المثال، تمتلك شركة كليفلاند تراك ماتيريال (Cleveland Track Material)، التي تقوم بتصنيع معدات شـاحنات السكة الحديد، أربعة عشر مركزاً لتدريـب الخريجـين ضمن القوى العاملة بها والتي تبلغ نحـو ٢٢٠ موظفاً وترغب الشركة في تعيـين المزيد من العمال من مركز التوظيف، إلا أنه وعند الإخفاق في تطوير العمل فإن الشركة تلجأ للحد من معدلات التوظيف.

لقد أدى قانون استثمار القوى العاملة لعام ١٩٩٨ إلى وجود نظام استثمار شامل للقوة العاملة. ويهدف هذا النظام الذي تم تعديله إلى الاهتمام بالعملاء ومسـاعدة الأمريكيين عـلى إدارة حياتهـم العملية عن طريـق المعلومات والخدمات ذات الجـودة العالية، كما يسـاعد الـشركات الأمريكية على إيجاد العـمال المهرة. ويعد الركن الأسـاسي لهذا النظام الجديد توصيل خدمات ون سـتوب (One Stop)، وهو ما يوحد برامج التوظيف والتعليم والتدريـب المتنوعة في نظام واحد مألوف للعملاء في مثـل هذا المجتمع. ويتمثل المفهوم الضمني لمصطلح توصيل خدمات ون ستوب في تنسيق البرامج والخدمات والهياكل الحاكمة حتى يتمكن العملاء من الوصول إلى نظام سلس من الخدمات التي يوفرها قانون استثمار القـوى العاملة. ومـن المتصور أن تلك المجموعـة المتنوعة من البرامج يمكنها الاسـتفادة من الوصول للخدمات الإلكترونية لشركة ون سـتوب وإدارة الحالة وكذلك خدمات تطوير

العمل وذلك بهدف تسخير جميع إمكانيات الشركة في تحقيق الكفاءة والفاعلية. وستتاح مجموعة متنوعة من الخدمات، متضمناً ذلك برامج التوظيف والتدريب، وذلك لتلبية احتياجات كل من أرباب العمل والباحثين عن عمل على السواء. ويتمثل التحدي في مساعدة ون ستوب على الارتقاء إلى مستوى إمكانياتها في التأكد من إمكانية قيام الدولة والجهات المحلية بالتنسيق والتعاون بفاعلية مع شبكة من الأجهزة الخدمية الأخرى، متضمناً ذلك هيئات المساعدة المؤقتة للأسر المعيلة، ومؤسسات النقل، ومقدمي الخدمات، ومنظمات تخطيط المناطق الحضرية، ومؤسسات رعاية الطفل وشركاء المجتمع، والمنظمات غير الربحية، والمجموعة المتنوعة من الشركاء الذين يعملون مع الشباب.

وتعد أوه نت، (O Net) شبكة المعلومات الوظيفية، قاعدة بيانات شاملة ومتميزة ودليلاً للألقاب الوظيفية وكفاءات العمال ومتطلبات العمل والموارد[٨٣]. كما تعد أوه نت، التي تدعم خدمة توصيل الخدمات بون ستوب، مصدراً رئيساً للمعلومات الوظيفية في الولايات المتحدة. وتتضمن قاعدة بيانات أوه نت معلومات حول المهارات والقدرات والمعارف وأنشطة العمل والاهتمامات ذات الصلة بالمهن. ويمكن استخدام المعلومات المُقدمة من أوه نت في تيسير استكشاف الحياة العملية والاستشارات الوظيفية إضافةً إلى مجموعة متنوعة من مهام الموارد البشرية كتطوير طلبات العمل وإعداد الوصف الوظيفي والتوافق بين التدريب والاحتياجات الحالية لموقع العمل. ويمكن للباحثين عن الوظائف استخدام أوه نت للاطلاع على الوظائف التي تناسب اهتماماتهم ومهاراتهم وخبراتهم ولتحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لوظيفة الأحلام التي يسعون لتحقيقها.

قضايا التدريب المتعلقة بالاحتياجات الداخلية للشركة:

تدريب المهارات الأساسية:

ركز الفصل الأول على الصعوبة التي يواجهها الموظفون في العثور على مرشحين أكفاء لشغل الوظائف الشاغرة، شريطة أن يتمتعوا بمستوى ملائم من مهارات القراءة والكتابة والحساب. في حين ركز الفصل الثالث على العلاقة بين القدرة المعرفية ومهارات القراءة ونجاح التدريب. كما ناقش الفصل الثالث كيفية تحديد المهارات الأساسية خلال تحديد

الاحتياجات. ونظرًا لإخفاق أرباب العمل في العثور على مرشحين لشغل الوظائف ممن يمتلكون مستويات ملائمة من المهارات الأساسية (قضايا التوظيف والاختيار)، اضطر أرباب العمل لتطوير برامج تدريب المهارات الأساسية. وبينما تتجه الشركات نحو نظم عالية الأداء، قد تجد أن الموظفين الحاليين يفتقرون إلى المهارات اللازمة للاستفادة من تلك النظم، وتتضمن المهارات الأساسية القدرة على قراءة التعليمات وكتابة التقارير وإجراء المسائل الحسابية على النحو المطلوب لأداء مهام العمل.

وكما أوضحنا في الفصل الثالث من الكتاب، تتضمن برامج المهارات الأساسية العديد من الخطوات، أولاً، يتعين تحديد المستوى المطلوب من المهارة، أو بعبارة أخرى ما هو مستوى المهارات الأساسية التي يحتاجه الموظفون للنجاح في عملهم؟ ثانيًا، يتعين تقييم مستوى المهارات الحالي للموظفين. وسوف تعتمد برامج التدريب التي تم تطويرها على وجود فجوة بين المستوى الحالي للمهارات والمستوى المنشود، ويتعين أن تتضمن برامج التدريب التأكيد على المهارات الأساسية في إطار مشكلات العمل وذلك لزيادة قيمتها وفعاليتها بالنسبة للمتدربين. ويتعين توفير التدريب على المهارات الأساسية، في العمليات التي تستغرق أربعة وعشرين ساعة والتي تستخدم عدة مناوبات من الموظفين (مثل منشآت التصنيع)، في أوقات الراحة المخصصة للموظفين. وأخيرًا، لا يرغب العديد من الموظفين الذين يفتقرون إلى المهارات الأساسية أن يدرك زملاؤهم نواحي القصور تلك. ويتعين أن تكون المشاركة في تدريب المهارات الأساسية على أكبر قدر ممكن من السرية، وإذا لم يكن من الممكن ضمان تلك السرية، فقد لا يشارك الموظفون الذين يحتاجون إلى تدريب المهارات الأساسية.

انظر إلى الكيفية التي تعاملت بها شركة سميث آند ويسون (Smith & Wesson) مع حاجتها إلى عمال مؤهلين[٨٣١]، إذ أعادت الشركة، وهي شركة تصنيع أسلحة نارية، تنظيم قسم الإنتاج بها. وقد أدى ذلك إلى جعل العمل أكثر تشويقًا ويمثل تحديًا حيث طلب من الموظفين تفسير إحصائيات عملية التصنيع والعمل ضمن فرق عمل. وقد كشفت عملية إعادة التنظيم تلك أن بعض نواحي القصور في المهارات الأساسية لدى الموظفين قد أعاقت نجاحهم في بيئة الإنتاج الجديدة. وأجرت الشركة تقييماً للمهارات اللازمة للموظفين في بيئة الإنتاج الجديدة. حيث حدد هذا التقييم ثلاث مهارات: مهارات حسابية لفهم معدات

التحكم الرقمي، ومستوى أعلى من مهارات القراءة والكتابة، إضافةً إلى مهارات التواصل اللفظي مع فرق العمل والتفاعل مع الموظفين. وقد أظهرت مراجعة محو الأمية حاجة الموظفين إلى الحصول على ما لا يقل عن ثماني درجات في مستوى القراءة. واستخدمت الشركة الاختبارات لتحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب. وقد أُرسلت نتائج الاختبار إلى منازل الموظفين وذلك لضمان خصوصيتهم، وقد حصل ٣٠٪ من الموظفين على أقل من ثمان درجات في اختبار القراءة أو الحساب. وقد تم إخبار هؤلاء الموظفين بأنهم لن يتركوا عملهم، إلا أنه يتعين عليهم تلقي دورات تدريبية على المهارات الأساسية خلال ساعات العمل بالشركة، وهو وقت مدفوع الأجر. وقد ساعدت العروض التقديمية للمديرين حول الأرباح التي ستعود على العمل جراء تلك الدورات التدريبية على تشجيع الموظفين الذين ترددوا في المشاركة.

وقد كانت تقييمات الدورات التدريبية الأولى إيجابية للغاية، فقد تطورت مهارات القراءة لدى ٧٠٪ من الموظفين الذين تلقوا تلك الدورات. وقد وجدت إحدى الدراسات الاستقصائية التي أجرتها الشركة أن البرنامج ساعد الموظفين على تحسين مهارات الكتابة والقدرة على قراءة الخرائط والرسوم البيانية ولوحات الإعلانات، كما زاد من قدرتهم على استخدام الكسور العشرية، إضافةً إلى تطوير ثقتهم في أنفسهم.

وقد حاولت بابليك سيرفس إنتربرايز جروب (Public Service Enterprise Group -PSEG) تعيين فنيين جدد وموظفي خطوط إنتاج، وذلك ليحلوا محل الموظفين المتقاعدين[٨٣٢]. وعلى الرغم من ذلك، وجدت المجموعة أن العديد من المتقدمين الجدد لم يجتازوا الجزء المخصص للرياضيات في اختبارات ما قبل التعيين، ونتيجة لذلك التحقت المجموعة بست كليات مجتمعية ومدارس ثانوية فنية بولاية نيوجيرسي، وذلك لإعداد برنامج جديد في مجال الطاقة. ومنذ بدء البرنامج الجديد، عينت المجموعة ٨٥٪ من خريجي البرنامج. وقد تمكنت الشركة من توفير الأموال التي كانت تنفقها في تعيين موظفين منخفضي المستوى إذ لم تعد بحاجة إلى الدعاية أو إنفاق الوقت والمال في تدريب الموظفين الجدد على المهارات الأساسية. وبالمثل، طورت شركة بريستول ميرز سكويب (Bristol – Myers Squibb) علاقة مع المدرسة الفنية وكلية المجتمع التي تقع بالقرب

من منشــأة التصنيع الجديدة التابعة لها. وتعمل بريســتول مايرز سكويب مع مؤسسات تعليميــة لتدريب طلابها على مهارات الصيانة والمهارات الفنيــة والكتابة الفنية إضافةً إلى ممارسات التصنيع المعتمدة إدارة الدواء والغذاء التي يحتاجون إليها في المنشأة الجديدة.

التعلم مدى الحياة:

يشــير حســاب التعلم مدى الحياة إلى حساب لتعليم الكبار يسهم فيه كل من الموظف والشركة على السواء، حتى وإن كان الموظف سيغادر الشركة. ويمكن استخدام المال المودع في حساب التعلم مدى الحياة لدفع النفقات التعليمية والتي تتضمن رسوم الدراسة والكتب والرســوم الدراسية والمســتلزمات الأخرى إضافةً إلى دورات الاعتماد غير المخصصة لوظيفة محــددة. ويمكن ترحيل المال الموجود في الحســاب من عام إلى آخــر وكانت ولايتي ماين وواشــنطن من أوائل الولايات التي أنشــأت حســابات التعلم مدى الحياة. ويتيح القانون الفيدرالي لحسابات التعلم مدى الحياة لعام ٢٠٠٨ (والذي تم اقتراحه دون أن يُصدق عليه حتى الآن) للأفراد المســاهمة بما يصــل إلى ٥,٢٥٠ دولاراً في حســابات التعلم مدى الحياة كل عام وســوف يتم خصم تلك المســاهمات من إجمالي الناتــج القومي لأغراض الضرائب الفيدرالية. ويستطيع الموظفون أن يوائموا تلك المساهمات ويحصلوا على إعفاءات ضريبية مقابل كل دولار يدفعونه وذلك حتى ٥٠٠ دولار سنويًا لكل موظف[٨٣٣].

وقد أخذت بعض الشركات بزمام المبادرة لتطوير النمط الخاص بهم من حسابات التعلم مدى الحياة وذلك لجعل التعلم المستمر إحدى أولوياتها[٨٣٤]، ويتيح برنامج أي بي إم (IBM) لحســابات مبادرة التعلم للموظفين المســاهمة بما يصل إلى ألف دولار ســنويًا في حســاب فائدة متنقل بنســبة تصل إلى ٥٠٪. ويمكن للموظفين إنفاق المال في اكتســاب مهارات لا تتعلــق بعملهم الحالي على نحــو مباشر، مثل تعلم لغة جديدة. وقــد وضع المركز الطبي بجامعة كاليفورنيا بسان فرانسيسكو برنامج ليفا (Lifa) التجريبي الذي حقق نجاحًا كبيراً. وخلال تلك المرحلة التجريبية من البرنامج، يتلقى الموظفون التدريب على المهارات المتعلقة بالرعايــة الصحية بالإضافــة إلى المهارات الخاصة بالعقــارات والتمويل ومعالجة النصوص، ويعتقد المديرون بالمركز الطبي بجامعه كاليفورنيا بســان فرانسيســكو أنه وعلى الرغم من إنفاق الموظفين لحســابات التعلم مدى الحياة في تعلم المهارات غير المتعلقة بعملهم، فمن

غير المحتمل أن يغادروا عملهم ويذهبوا إلى فرص أخرى نظرًا للاســتثمارات التي قامت بها جامعة كاليفورنيا بسان فرانسيسكو في أعمالهم.

السقف الزجاجي:

تتمثــل إحدى قضايا التدريب والتطوير الهامــة التي تواجه الشركات اليوم في كيفية نقل النساء والأقليات إلى المناصب الإدارية العليا – كيفية تحطيم السقف الزجاجي. وعلى الرغم من أن النســاء يمثلن نصف المديرين والمهنيين، فإنهن لا يشــغلن ســوى من ١٠ إلى ١٥٪ من المناصب المســؤولة بالمؤسسة[٨٣٥]. وتبلغ نسبة الشركات التي تضم مسؤولين من النساء أربعة وســبعين شركة من أفضل خمســمائة شركة في العالم. ويعد الســقف الزجاجي حاجزاً يحول دون الوصــول إلى المناصــب العليا بالمنظمة. وقد يرجع هذا الحاجــز إلى الأفكار النمطية أو نظم الشركة التي تؤثر في تطور النساء أو الأقليات من أوجه عدة[٨٣٦]. ومن المحتمل أن يكون هذا الســقف الزجاجي قد تكون نتيجة ندرة برامج التدريــب، وقلة خبرات التطوير الملائمة للعمل، وقلة العلاقات التطويرية مثل التوجيه والشــبكات الاجتماعية غير الرسمية، والثقافة التنظيمية التي قد تضر النســاء[٧٣٧]. وهناك توجه واضح لمنحهــن الخبرات التطويرية المعدة للمديريــن الذكــور، إذ يتعين أن تكون المديرات أكثر اســتباقًا بالنســبة للحصول على المهام التطويرية، ولم تتوصل البحوث إلى وجود أي اختلافات بين الجنسين في اكتساب خبرات العمل التي تتضمن فترات انتقالية مثل التعامل مع مســؤوليات وظيفية حديثة أو إجراء تغيير مثل حل مشــكلات العمل أو إجراء تغييرات إســتراتيجية في العمل[٨٣٨]، وعلى الرغم من ذلك، تلقى المديرون الذكور المزيد من المهام البارزة والتي تتضمن قدرًا أكبر من المسؤولية (كالمهام التي ترتفع نسبة المخاطرة بها، والمهام الدولية المتعلقة بإدارة تنوع العمل، والتعامل مع الضغوط الخارجية) وذلك مقارنةً بالمديرات ذوات القدرات المماثلة والمســتوى الإداري المماثل. كذلك وردت تقارير تشــير إلى أن المديرات يعانين من تحدٍّ أكبر نظراً لافتقارهن إلى الدعم الشخصي (نــوع من المتطلبات الوظيفية التي تعد عائقًا وجد أنه يتعلق بالضغط المضر). ولا يســاعد تشــجيع الأقران والمديرين البارزين في الحياة العملية النساء على التقدم إلى أعلى المستويات الإداريــة[٨٣٩]، ويتعين عــلى المديرين الذين يؤدون مهــام تطويرية مراعاة مــا إذا كان التحيز الجنسي أو الأفكار النمطية تؤثر في طبيعة المهام الموكلة إلى النساء مقارنة بالرجال.

وتجدر الإشارة هنا إلى الجهود التي بذلتها شركة سيف واي (Safeway) لتحطيم السقف الزجاجي[٨٤٠]، إذ تمتلك سيف واي ١٧٧٥ متجراً للخضروات في الولايات المتحدة وكندا. وقد اتخذت سيف واي عدة خطوات لمساعدة النساء على الترقي للمناصب الإدارية وذلك لمواجهة التحديات التي تمثلها متاجر الخضروات المتخصصة والمنافسون ذوو الأسعار المنخفضة والعروض الضخمة التي تقدمها وول مارت وتارجت (Target)، وإدراكًا منها أن ٧٠٪ من عملائها من النساء. وتتضمن مبادرة سيف واي الموجهة للنساء البرنامج الذي أطلق عليه اسم «مناصرة تغيير المرأة: استراتيجية متكاملة» وهو برنامج يركز على تطوير القيادة والتوجيه إضافةً إلى تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة. ويعد أحد الأمثلة على ذلك برنامج تطوير القيادة في متاجر التجزئة، فعادة ما تركز سيف واي على مستوى التجزئة باعتباره مصدرها الأول للمديرين المحتملين وذلك استناداً لبرنامج تطوير القيادة في متاجر التجزئة. وقد انتقل ٩٠٪ من مديري متاجر سيف واي والذين يبلغ عددهم ١٨٠٠ متجر إلى المناصب الإدارية بالشركة عبر برنامج تطوير القيادة في متاجر التجزئة وقد بدأ الرؤساء العشرة لأقسام الشركة حياتهم العملية بالعمل في واحدة من هذه المتاجر، باستثناء رئيس واحد فقط.

ويساعد برنامج تطوير القيادة في متاجر التجزئة النساء والأقليات على الوصول إلى المناصب الإدارية العليا. حيث يعهد إلى الذين يجتازون البرنامج بإدارة إحدى المتاجر أو العمل بصفة مساعدين للمدير مما يمهد الطريق لتقلد المناصب القيادية بالشركة. ولمساعدة النساء في الوصول إلى المناصب القيادية، تتأكد سيف واي من أن النساء اللاتي يعملن بدوام جزئي ويستخدمن جداول مواعيد مرنة تتاح لهن فرص التوجيه والتقدم والتطور نفسها كالموظفين الذين يعملون وفقًا لجداول عمل تقليدية. وقد أدركت الشركة أيضًا أن تكرار التنقل لا يجدي نفعًا مع بعض الموظفين، ولاسيما النساء. ونتيجة لذلك لم يعد رفض الموظفين للتنقل يُنظر إليه باعتباره قراراً مضراً على المستوى المهني.

كما توفر سيف واي شبكة قيادة نسائية للنساء المهتمات بالوصول إلى المناصب الإدارية، وتقوم تلك الشبكة برعاية نشاطات مثل العروض التقديمية في المواقع المختلفة للشركات مما يبرز نجاح النساء اللاتي يعملن في سيف واي ويتيح لهن فرصاً للتعلم. ويلتقي المسؤولون التنفيذيون الذين يحضرون تلك العروض التقديمية بالنساء اللاتي تم تحديدهن بصفتهن

مرشحات للمناصب الإدارية ومستهدفات من أجل فرص التطوير في المتاجر. وتركز تلك المناقشات على اهتمامات النساء في حياتهن العملية ويقترح المسؤولون التنفيذيون فرص عمل ويشجعونهن على الالتحاق بالمناصب التي يمكنها أن تساعدهن على الوصول إلى المستوى الإداري التالي. ويؤكد برنامج التوجيه في سيف واي أن المرافق الأول للمديرين يتعين أن يكون سيدة نظرًا لقلة الموجهين من الإناث. ويتضمن برنامج تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة بسيف واي أوقات عمل مرنة ويشجع جميع النساء، بصرف النظر عن وضعهن الاجتماعي، على تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الخاصة، وتدرك سيف واي أنه يتعين على مديريها مساعدة النساء للوصول إلى المناصب الإدارية. ونتيجة لذلك يحضر جميع المديرين ورشة عمل لإدارة التنوع. ويتم تقييم المديرين وفقًا لنجاحهم في تحقيق أهداف التنوعه، ومن الممكن أن تزداد مكافآت المديرين الذين ينجحون في تحقيق أهدافهم بنسبة ١٠٪.

وقد كانت مبادرة النساء بسيف واي ناجحة، إذ ازداد عدد مديرات المتاجر بنسبة ٤٢٪ منذ عام ٢٠٠٠. كما ازداد عدد النساء المؤهلات واللاتي اجتزن برنامج تطوير القيادة في متاجر التجزئة بنسبة ٣١ ٪ خلال السنوات الخمس الماضية، ويوضح تقرير بحثي أعده بنك ليمان برذرز (Lehman Brothers) أن البرنامج قد أدى إلى زيادة مبيعات الشركة وأرباحها. ونظرًا لتعزيز سمعة سيف واي كرب عمل مفضل لدى النساء والأقليات، حصلت تلك الشركة على جائزة كتاليست Catalyst Award، التي تقدم سنويًا للشركات المرموقة التي تدعم الترقي الوظيفي للنساء والأقليات. ويتضمن الجدول (١٠-٨) على توصيات للتخلص من السقف الزجاجي والاحتفاظ بالنساء الموهوبات.

تعمل شركات أخرى على التخلص من السقف الزجاجي، وعلى الرغم من أن أغلب موظفي ليسبلان (LeasePlan USA) والذين يبلغ عددهم ٤٥٠ موظفاً من النساء، فإن أغلب مديري الشركة من الرجال[١٤١]. ومن أجل المساعدة على ترقي المزيد من النساء ووصولهن إلى المناصب الإدارية، استعانت ليسبلان بأحد الاستشاريين لتطوير برنامج يركز على تقييم المهارات وتقديم التوجيه الوظيفي والتواصل. كما حدد البرنامج أيضًا الأحداث الرئيسة وجلسات النقاش الجماعية التي تُجرى مع المسؤولين التنفيذيين من النساء في الشركات الأخرى. ومن بين كل خمس سيدات شاركن في البرنامج، لم تُرَقَّ سوى سيدة واحدة

فقط، علاوة على ذلك، فإن ستة من الأربعة عشر مديراً من المديرين الجدد في الشركة كانوا من النســاء، وهي زيادة تُحسب للنســاء منذ عامين. ويزيد البرنامج أيضًا من معدل الرضا الوظيفي والتفاعل بين الموظفات، إذ توضح نتائج الدراسة الاستقصائية أن عدد النساء اللاتي شــعرن بأن الإدارة تدعم جهودهن لإدارة حياتهــن العملية واللاتي يعتقدن أن المناصب في ليسبلان تُوزع على نحو عادل قد تزايد بنسبة ١٢٪ بعد عام واحد فقط من تنفيذ البرنامج.

وغالبًا ما تواجه النســاء والأقليات مشــكلات في العثور على موجهين نظرًا لعدم تمكنهم من الوصول إلى المدير الســابق، إضافــةً إلى تفضيل المديرين للتفاعل مع المديرين الآخرين ممن هم على الدرجة نفســها بدلاً من موظفي خط الإنتاج، وكذلك الإقصاء المتعمد الذي يتعرضــون له من قبــل المديرين الذين يحملون أفكاراً نمطية ســلبية عن قدرات النســاء والأقليات ودوافعهم وتفضيلاتهم الوظيفية[٨٤٢]. وقد ينظر الموجهون المحتملون إلى النســاء والأقليات على أنهم يمثلون تهديدًا لأمنهم الوظيفي وذلك لأنهم يعتقدون أن خطط العمل الإيجــابي تمنح تلك المجموعــات معاملة خاصة. ومن الممكن أن تكون الثقافة المؤسســية القويــة لــوول مارت، التي تؤكد القيادة والثقة والرغبــة في التنقل والترقي من الداخل، قد أدت دون قصد إلى وجود السقف الزجاجي[٨٤٣].

جدول (١٠-٨) توصيات للتخلص من السقف الزجاجي

• التأكد من أن الإدارة العليا تدعم البرنامج وتشارك فيه. • دراسة التغيير. • الإعلان عن التغيير. • اســتخدام فرق العمل ومجموعات التركيز والاستبيانات وجمع بيانات حول المشكلات التي أدت إلى وجود السقف الزجاجي. • نشر الوعي بكيفية تأثير التوجهات نحو النوع على بيئة العمل. • تأسيس مبدأ المساءلة عن طريق استعراض معدلات الترقية وقرارات التعيين. • دعم التطوير لجميع الموظفين.

المصدر:

D. McCrackcn، "Winning the Talent War for Women، " Harvard Business Review (November-December 2000) 159-67.

يتــولى الرجــال إدارة ٨٦٪ من المتاجر. وقــد بدأ ثلثا مديري وول مــارت العمل بصفة موظفين بالســاعة، حيث تعرض وظائف شــاغرة بالساعة في كل متجر، إلا أن وول مارت لم تنــشر أبدًا مثل هذا الإعــلان لمناصب التدريب الإداري التي تتيح للموظفين الذين يعملون بنظام الســاعة إمكانية الانتقال إلى المناصب الإدارية ذات الراتب الشهري، ويعود جزء من الســبب الذي يقف وراء ذلــك إلى تقدير وول مارت للكفاءة وعــدم اقتناعها بأن إعلانات الوظائف قد تشغل المناصب الإدارية الشاغرة، ويتمثل السبب الآخر في أن وول مارت تثق في أن مديريها يرقون الأفراد الذين يستحقون الترقية. رغم ذلك تدعي النساء اللاتي يعملن في وول مــارت أنــه يصعب عليهن العثــور على مناصب إدارية، في حــين يتمكن الموظفون الذكور من الوصول إلى معلومات حول المناصب الإدارية الشاغرة وذلك لأنهم يقضون المزيد مــن الوقت في إقامة علاقــات اجتماعية والتحدث مع الموظفــين الإداريين (الذين هم من الذكور بشكل رئيس). وكان التوجه المؤسسي الذي تبنته وول مارت هو أن المديرين يرغبون في الانتقال على المدى القصير مما أدى إلى توفر فرص إدارية تناسب الرجال أكثر من النساء. وقــد أخــذت وول مارت عدة خطوات لكي تضمن أن الشركة ســتظل مكانــاً جيداً للعمل. فعلى ســبيل المثال، وضعت وول مارت نظاماً للإعلان للجميع عن الوظائف الإدارية وذلك لإتاحة المزيد من فرص الحصول على المناصب الإدارية للنســاء. ومن خلال النســاء اللاتي شــاركن في الدورات التدريبية، تمكنت وول مارت من مساعدة الموظفات لديها على تحسين المهــارات اللازمــة للمناصب الإدارية. كما تزود الشركة الموظفــين بقاعدة بيانات لإعلامهم بفرص العمــل المتاحة في المتاجر في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. ونتيجة لهذه الجهود يضم مديرو وول مارت الآن ثلاثة مديرات إضافةً إلى أن أكثر من ٤٠٪ من مسؤولي الشركة ومديريها من النساء. وقد تلقت الشركة عدداً من الإشادات نظرًا لاهتمامها بتطوير المرأة (فقد صُنِفت من قبل مجلة الأم العاملة Working Mother Magazine لعام ٢٠٠٧ كأفضل الشركاتِ للنساء متعددة الثقافات).

وتســتخدم العديــد من الشركات، في جزء مــن منهجها لإدارة القــوى العاملة المتنوعة، برامج التوجيه لضمان اكتســاب النســاء والأقليات للمهارات وكذلك الرؤية اللازمة للانتقال إلى المناصــب الإداريــة. وتمتلك شركة بروكتر آنــد غامبل برنامجاً فريــداً يدعى مينتورينج آب Mentoring App، الذي يطلب من المديرات متوســطات المســتوى والمبتدئات توجيه

المديريــن الذكور البارزين، وذلــك لزيادة وعيهم بالقضايا المتعلقــة بالعمل والتي تؤثر في النســاء[٨٤٤]، وقد تمثلت أهداف البرنامج في تقليل معدلات تدوير المديرات الواعدات، ومنح المديــرات الفرصة للتواجد والظهور أمام صانعي القــرارات في بروكتر آند غامبل، إضافةً إلى تحســين التواصــل بين النوعــين. وقد تم تطوير هــذا البرنامج نظرًا لارتفــاع معدلات ترك العمل من قبل الموظفات الذين ذكرن أن سبب مغادرتهن للشركة يتمثل في عدم شعورهن بالتقديــر (بعيــدًا عن المال أو الترقيــات أو حصولهن على مهام أفضــل). وعلى الرغم من أن البرنامج كان يهدف إلى مســاعدة المديرين الذكور في المســتويات العليا على فهم كيفية التعامل مع النســاء، تضمن البرنامج أيضًا خمس مديرات رفيعات المســتوى شاركوا في هذا البرنامج بصفة متدربات.

ويضم برنامج مينتورينج آب العديد من ســمات برامج التوجيه الناجحة. ومن المتوقع أن يشــارك جميع المديرات المبتدئــات إضافةً إلى المديرين الذكور في المســتويات العليا في البرنامج. ويتعين أن يخضع المديرات إلى ما لا يقل عن سنة من التدريب ليتحسن أداؤهن. وتتم مقارنة الموجهين المبتدئين بنظرائهم القدامى وفقًا لإجاباتهم على استمارات الاستبيان. ويحضر كل من المرافقين والمتدربين جلسة توجيه تتضمن مناقشة جماعية يجريها المشاركون القدامــى في البرنامــج إضافةً إلى مجموعة من التمارين التي تتنــاول قضايا العمل المتعلقة بالمرأة وأســباب النجاح في شركة بروكتر آند غامبــل. ويتعين على المدرب والموجه أن يلتقيا مرة واحدة على الأقل كل شهرين، حيث يحصل كل منهما على دليل للمناقشات يهدف إلى تيسير الحوار بينهم. فعلى سبيل المثال، تتطلب إحدى أدلة المناقشات من الموجه والمتدرب الكشــف عن الأسباب الرئيسة لنجاح وفشــل الرجال والنساء في المناصب القيادية بالشركة. كما يتضمن دليل المناقشــة أيضًا أســئلة تهدف إلى الكشف عن التوجهات المتعلقة بتقدير النســاء، ويستكشــف كل من الموجه والمتدرب مواطن الاختلاف والتشابه في الإجابات عن تلك الأسئلة وذلك لمعرفة كيف يحب الناس أن يُنظر إليهم. وقد أُثيرت قضيتان في العلاقات بين الموجه والمتدرب: تتمثل إحداها في العقبات التي تواجهها النســاء لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة، في حين تتمثل الأخرى في الاختلافات في الأنماط الإدارية وأنماط اتخاذ القرار بين النساء والرجال.

لقـد تمثلت إحـدى أكبر مزايا البرنامـج في أن الموجهين والمتدربين قد تشـاركوا النصح ووجهات النظر إضافةً إلى أنهم شـعروا بالارتياح لاسـتعانة بعضهـم ببعض لاختبار الأفكار الجديدة. كما أن المديرات المبتدئات تتاح لهن الفرصة للظهور أمام كبار المديرين التنفيذيين الذيـن يتخذون قرارات الترقي والتخطيط للتعاقب. كما أن البرنامج قلل من معدل تدوير الموظفين ممن هم على مرتبة مدير، فقد انخفض معدل الدوران بين المديرات اللاتي ترغب الشركة في الاحتفاظ بهن بمعدل ٢٥٪ وهو المعدل ذاته بالنسبة للمديرين الذكور.

برامج إدارة الاتحادات المشتركة:

لـكي تصبح الصناعات الأمريكية التي فقدت حصة كبيرة من السـوق في ظل المنافسـة الأجنبية (كصناعة السـيارات على سـبيل المثال)، أكثر تنافسـية فقد طورت تلك الصناعات برنامج تدريب إدارة الاتحادات المشـتركة، واضطر كل مـن العمال والموظفين الإداريين إلى قبول الأدوار الجديدة، وتعين على الموظفين الانخراط بشـكل أكبر لاكتساب مهارة المشاركة في تخطيط العمل واتخاذ القرارات الإسـتراتيجية وتحديد الاحتياجات الإدارية، وذلك لتعلم كيفية تشارك السلطة وإتاحة الفرصة للعمال في اتخاذ القرارات.

وقد تمثل الهدف المبدئي من تلك البرامج في مساعدة الموظفين المشردين على إيجاد وظائف جديدة عن طريق تزويدهم ببرامج التدريب المهاري والمساعدة على إيجاد وظائف جديدة. وحاليًا توفر البرامج التدريبية لإدارة الاتحادات المشتركة مجموعة واسعة من الخدمات التي تهدف إلى مسـاعدة الموظفين على تعلم المهارات المتعلقة بعملهم بشكل رئيس إضافةً إلى تطويـر المهارات القابلة للانتقال، أو بعبارة أخرى، ذات قيمة للموظفين سـواء في الشركات نفسـها أو في مجالات أخرى[٨٤٥]. ويسـهم كل من أرباب العمل والاتحادات في الدعم المالي اللازم لإدارة البرنامج، كما يشرف كل منهما على العملية. وتتضمن جهود الاتحاد الرئيسـة شركـة يونايتد أوتو ووركـرز (United Auto Workers) والتي تضـم شركة فورد (Ford) وجنرال موتـورز (General Motors) وديملر كريسـلر (DaimlerChrysler): إضافةً إلى كوميونيكيشـينز ووركـرز أوف أمـيركا (Communications Workers of America - CWA) والتي تجمع بين كل من شركة كويست للاتصالات (Qwest Communications) وفريزون للاتصالات (Verizon Communications).

وقد نشــأ التحالــف القومي لاتصالات التعليــم والتعلــم (the National Coalition for Telecommunications Education and Learning - NACTEL) نتيجــة لجهود مشتركة بين شركات الاتصالات، متضمناً ذلك شركة إيه تي آند تي (AT & T) وشركة كويست (Qwest) وفاريــزون (verizon) والاتحــادات العماليــة (مثــل كوميونيكيشــينز ووركرز أوف أمــيركا (CWA) وإنترناشــونال براذرهوود أوف إلكتريكال ووركــرز (International Brotherhood of Electrical workers) التــي طــورت برامج تعلم إلكترونية[٨٤٦]. ويقدم هذا التحالف دورات تدريبية تتيح للموظفين العمل على الحصول على شــهادات مشــاركة (كالاتصــالات) وبرامج اعتــماد (كبرنامج مقدمة للاتصالات). وقد تــم تقديم تلك البرامج عن طريق كلية علوم الحاســب الآلي ونظم المعلومات بجامعة بيس Pace، ويعتمد المنهج الدراسي على برامج تدريبية تقدمها شركة كويست وفريزون.

وتقدم الجهود المشــتركة بين كل من يونايتد أوتــو ووركرز (United Auto Workers) وفورد (Ford) عدداً من البرامج، التي تتضمن برنامج المهارات الفنية الذي يساعد الموظفين على اكتســاب المهارات اللازمة للعمل في موقع العمل ذي الأداء رفيع المستوى كما تتضمن جامعــة يونايتد أوتو ووركرز(United Auto Workers)) وفورد (Ford) التي تقدم دورات إلكترونيــة من الجامعات المعتمــدة يمكن للموظفين تلقيها للحصــول على برامج معتمدة ودبلومات إضافةً إلى درجة الدبلوم والليســانس والماجستير بل وحتى الدكتوراه[٨٤٧]. وهناك تمويــل مركزي وتمويــل آخر للتدريب المحلي لدعم جهود التدريب المشــتركة، ويتولى إدارة البرنامــج أول مركــز تدريب محلي أجرى مفاوضات حول عقــد العمل في الولايات المتحدة الأمريكية وشبكة من اللجان المحلية في موقع كل من يونايتد أوتو ووركرز (United Auto Workers) وفــورد(Ford) في الولايات المتحــدة. ويتناول البرنامج على الصعيدين الوطني والمحلي، قضايا تتعلق بجودة المنتج والتعليم والتطوير وهياكل الفريق والصحة والســلامة ومســاعدة الموظفين (كالاستشــارة ومساعدة ورعاية كبار الســن)، فعلى سبيل المثال وضع برنامــج الجودة الخاص بتحالف يونايتد أوتو ووركرز وفــورد تدريباً جديداً معتمداً لممثلي الجودة، كما طور عملية مخصصة لمراجعة أساب القلق بشأن الجودة وساعد الموظفين على العمل بعضهم مع بعض على تحسين الجودة.

كما تقدم الشراكات التي تعقدها إدارة الاتحاد برامج تدريب وتعليم تساعد العمال ذوي المهارات المحدودة على تطوير أدائهم وزيادة الإنتاجية، وقد أسس اتحاد عمال المزارع معهد ذا فريموورکــر لتطوير التعليم والقيادة (The Frameworker Institute for Education and Leadership)، وذلك لمساعدة العمال ذوي الدخل والمهارات المحدودة[٨٤٨]، وتعد شركة مونتــيري مشرومز (Monterey Mushrooms)، وهــي شركة موزعة لمنتجات الفطر تتخذ من كاليفورنيا مقرًا لها، أحد شركاء هذا المعهد. وقد صمم المعهد برنامجاً تدريبياً لـمونتيري مشرومز يشــجع على التعاون وتســوية النزاعات والسلامة. وقد ســاعدت تلك المشاركات الولايــات المتحــدة على أن تبقى محتلة مركز الصدارة في الســوق الزراعــي العالمي، إذ إن عمال المزارع الأمريكية كانوا يعتمدون في السابق على الإمكانات التكنولوجية لبيع وتوزيع منتجاتهم، إلا أن جودة المنتج ومعدلات الإنتاج تشكل فارقًا في السوق الحالي ضد المنافسة الأجنبية.

وعلى الرغم من أن تلك البرامج باهظة التكاليف (إذ أنفقت شركة جنرال موتورز ما يزيد عن ١,٦ مليار دولار بالاشــتراك مع يونايتد أوتو ووركــرز)، إلا أنه قد يتم تدريب الموظفين عــلى المهارات غير المرتبطة بأعمالهم الحالية بشــكل مباشر. لكن العمال والإدارة يرون أن تلك البرامج تحسن مســتوى المعرفة بالقوى العاملة وتسهم في زيادة الإنتاج، حيث يرغب كلا الطرفين في تشــجيع التعلم مدى الحياة بوصفه عاملاً أساســياً من عوامل تطوير القوى العاملة التي يمكنها التكيف مع التكنولوجيا الحديثة والمنافسة العالمية.

التخطيط للتعاقب:

تفقد العديد من الشركات أعداداً هائلة من المديرين في المســتويات العليا نظرًا للتقاعد ولعمليات إعادة هيكلة الشركة التي تقلل من عدد المديرين المحتملين من هذه الفئة. فقد وجدت الشركات أن المديرين في المســتويات المتوسطة غير مستعدين للانتقال إلى المناصب الإدارية العليا نظرًا لنقص مهاراتهم أو افتقارهم للخبرة، وتشير إحدى التقديرات أن أقل من نصف الشركات الحالية لديها خطط للتعاقب[٨٤٩]. ويتعين التخطيط للتعاقب قبل أن يكون هناك حاجة لشغل منصب شاغر، وإلا عندما يترك المديرون والمسؤولون التنفيذيون العمل ستضطر الشركة لتوظيف أشــخاص من خارجها قد يستغرقون وقتًا لفهم الأسواق والعملاء

وإستراتيجية العمل والموظفين الرئيسيين وثقافة الشركة. كذلك إذا كان يتعين على الشركات توظيف مسـؤولين تنفيذيين رئيسيين من الخارج، فسـتضطر لدفع علاوات استثنائية. وقد وجدت إحدى الدراسات أن الرؤساء التنفيذيين الذين تم توظيفهم من خارج الشركة حصلوا على ٦٥٪ حوافز إضافية مقارنة بالرؤسـاء التنفيذيين الذين تمت ترقيتهم من داخل الشركة، وذلك في العام الأول لهم[٨٥٠]، وقد كانت تلك المسـائل هي السبب وراء الحاجة إلى تخطيط التعاقب.

ويشـير تخطيط التعاقب إلى عملية تحديد وتطوير القيادة المسـتقبلية للشركة، ويعد التخطيط للتعاقب أمرًا شـديد الأهمية نظرًا لاسـتعداد جيل الطفرة السـكانية للتقاعد أو تقليل مسـاهماتهم في المؤسسات، مما يترك وظائف شاغرة على جميع المستويات الإدارية. ويسـاعد التخطيط للتعاقب المؤسسات في العديد من النواحي المختلفة[٨٥١]؛ إذ يتطلب من الإدارة العليا إجراء مراجعة شاملة منظمة للمواهب القيادية في الشركة، ويضمن أن الموهبة الإداريـة العليـا متاحة. كما تقدم مجموعة من خبرات التطويـر التي يتعين على المديرين اكتسابها لتأهيلهم للمناصب الإدارية العليا، مما يستبعد الترقي غير المسؤول للمديرين غير المسـتعدين للمناصب الإدارية العليا. كما تسـاعد نظم التخطيط للتعاقب على استقطاب الموظفـين الإداريين والاحتفاظ بهم عن طريق تزويدهـم بفرص تطويرية يمكنهم الحصول عليها إذا ما كانت المناصب الإدارية العليا هدفاً وظيفياً بالنسـبة لهم. وعلى سـبيل المثال، قامت آن مولكهـي (Anne Mulcahy)، المدير التنفيذي لشركة زيروكس (Xerox) بتعيين أورسولا بيرنز Ursula Burns خلفاً لها[٨٥٢]. وقد كانت السيدة بيرنز إحدى المهندسات اللاتي أشرفـن على إدارة عمليات زيروكس وكذلـك البحث العلمي بها. ولإعدادها لمنصب المدير التنفيذي، أسندت لها السيدة مولكهي مسؤوليات تتعلق بالتسويق والموارد البشرية ودعتها للتعاون معها في البحث عن حلول للمشكلات التي تواجه الشركة.

ويشـير مصطلح الموظفـين ذوي الإمكانيات العالية إلى الموظفـين الذين تعتقد الشركة أنهم قادرون على النجاح في المناصب الإدارية العليا بصفة مديرين عموميين لوحدة العمل الإسـتراتيجي أو مديرين وظيفيين (بصفة مديري تسويق) أو رؤساء تنفيذيين[٨٥٣]. وعادة ما تتم عمليات إحلال أو اسـتبدال كبار المديرين بموظفين ذوي إمكانيات عالية. وتسـتخدم

الأنشــطة المذكورة في الفصل التاسع لتطوير الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، ويتم هؤلاء الموظفون برنامج تطوير مخصصاً يتضمن التعليم والتوجيه والإرشاد وتبادل مهام العمل[٨٥٤]. وتعتمد مهام العمل على المسارات الوظيفية الناجحة للمديرين الذين يتم إعداد الموظفين ذوي الإمكانيــات العالية ليحلوا محلهم. وقد يســند إلى هؤلاء الموظفين مهام خاصة، مثل عمل عروض تقديمية والعمل باللجان والقوى العاملة.

تشــير البحوث إلى أن تطوير الموظفين ذوي الإمكانيات العالية يتضمن ثلاث مراحل[٨٥٥]، ويمكــن بداية تحديد مجموعــة كبيرة من الموظفين ممن يمتلكــون إمكانيات عالية، إلا أن الأعــداد تتناقص بمرور الوقــت نظرًا لمعدلات ترك العمل أو لضعف الأداء أو لقرار الموظف ورغبته الشخصية بعدم السعي للحصول على منصب أعلى. ففي المرحلة الأولى يتم اختيار الموظفين ذوي الإمكانيات العالية. حيث يتم تحديد الموظفين الذين اجتازوا برامج أكاديمية مميزة (كالذين حصلوا على ماجســتير إدارة الأعمال من جامعة ستانفورد على سبيل المثال) أو ذوي الأداء المميز، وقد يتم أيضاً اســتخدام اختبارات نفســية (كالتي يتم استخدامها في مراكز التقييم).

وفي المرحلة الثانية يتلقى الموظفون ذوي الإمكانيات العالية، خبرات تطويرية، ولا ينجح في هذه المرحلة سوى الموظفين الذين يواصلون الأداء الجيد. كذلك يعد الاستعداد للتضحية من أجل الشركة ضرورة (كقبول مهام جديدة أو الانتقال إلى موقع جديد على سبيل المثال) وذلك إضافةً إلى ضرورة توفر مهارات التواصل المكتوبة والشفهية الجيدة والقدرة على بناء علاقات شــخصية وتوفر الموهبة اللازمة للقيادة. وفيما يعــرف بالنموذج الدوري للانتقال الوظيفــي، يُتاح للموظفين ذوي الإمكانيات العاليــة الذين يتوافقون مع توقعات مديريهم البارزيــن في هذه المرحلة فرصة التقدم للمرحلة التالية من العملية[٨٥٦]، ولا يؤهل الموظفون الذين لم يلبوا توقعات مديريهم للمناصب الإدارية العليا في الشركة.

وللوصول إلى المرحلة الثالثة، فإنه عادة ما يُنظر إلى الموظفين ذوي الإمكانيات العالية على أنهم ملائمون لثقافة الشركة ويمتلكون السمات الشخصية اللازمة لنجاح تمثيلهم لها. فهؤلاء الموظفــون يمتلكون الإمكانيات التي تؤهلهم للمناصــب القيادية بالشركة. ويكون للمدير التنفيذي دور فعال في المرحلة الثالثة حيث يشارك في تطوير الموظفين الذين يتعاملون مع

كبار موظفي الشركة ويفهمون ثقافتها الشركة على نحو جيد. ومن الجدير بالذكر أن تطور الموظفــين ذوي الإمكانيات العالية عملية تســتغرق وقتاً، فالوصــول إلى المرحلة الثالثة قد يستغرق من خمسة عشر إلى عشرين عامًا.

ويوضح الجدول (١٠-٩) الخطوات التي تأخذها الشركة لتطوير نظام تخطيط التعاقب لديهــا، حيــث تتمثل الخطــوة الأولى في تحديد الوظائف المدرجة في خطــة التعاقب، مثل جميــع المناصب الإدارية أو مســتويات معينــة فقط من المناصب الإداريــة، في حين بينما تتمثل الخطوة الثانية في تحديد الموظفين المُدرجين في نظام التخطيط للتعاقب. فعلى سبيل المثال، لا يدرج في خطط التعاقب سوى الموظفين ذوي الإمكانيات العالية في بعض الشركات. ثالثًا، يتعين على الشركة تحديد كيفية تقييم المناصب، فعلى سبيل المثال، هل سيتم التأكيد عــلى الكفاءات اللازمة لكل منصب أو الخبرات التي يحتاجها الفرد قبل الانتقال للمنصب؟ رابعًا، يتعين على الشركة تحديد كيفية قياس إمكانيات الموظفين، أو بعبارة أخرى هل سيتم الرجوع لتقييم إمكانيات الموظفين ومستوى أدائهم في عملهم الحالي؟ هل تؤخذ اهتمامات الموظفين فيما يتعلق بمناصبهم وأهداف حياتهم العملية في الاعتبار؟ خامسًا، يتعين تطوير عمليــة مراجعة تخطيط التعاقب، والتي تشــتمل على مديري الموظفــين والموارد البشرية. وقد تشــتمل أيضــاً مراجعة المواهب على إجراء تقييم شــامل لموهبة القيــادة في الشركة، وتحديــد للموظفين ذوي الإمكانيات العالية، إضافةً إلى مناقشــة الخطــط لدفع المديرين الرئيســيين لعدم ترك العمل بالشركة. سادســاً، يعتمد تخطيــط التعاقب على نظم أخرى للموارد البشرية، متضمناً ذلك نظام المكافأة والتدريب والتطوير وفرق العمل. وقد ترتبط الحوافز والمكافآت بإتمام فرص التطوير، كما يمكن استخدام أنشطة مثل الدورات التدريبية وخــبرات العمل والموجهــين والتغذية الراجعة من برنامج الـــ ٣٦٠ درجة لتلبية احتياجات التطوير. ويتعين على الشركات اتخاذ قرارات تتعلق بما إذا كان عليها شغل الوظيفة الإدارية الخالية داخليًا بواســطة موظفين أقل خبرة ممن ســيتطورون بمرور الوقت أو أن عليها أن توظف مديرين من خارج الشركة ممن لهم القدرة على تحقيق نتائج فورية. سابعًا، يتعين تزويد الموظفين بتغذية راجعة حول التوجهات المســتقبلية والمســارات الوظيفية المتوقعة وعن أهداف التطوير. وأخيرًا، يتعين إجراء تقييم شامل لعملية تخطيط التعاقب، ويتضمن ذلــك تحديد وقيــاس النتائج الملائمة (كتقليــل الوقت المخصص لشــغل المناصب الإدارية،

وزيـادة اعتماد مبدأ الترقيات الداخلية) إضافةً إلى جمع مقاييس الرضا على العملية (ردود الأفعال) من الموظفين والمديرين، وكذلك يتعين تحديد التعديلات التي سـيتم إدخالها على عملية تخطيط التعاقب ومناقشتها وتنفيذها.

جدول (١٠-٩) عملية تخطيط التعاقب

١. تحديد المناصب المُدرجة في الخطة.

٢. تحديد الموظفين المدرجين في الخطة.

٣. تطويـر معاييـر لتقييم المناصـب (الكفـاءات، الخبرات المرغـوب فيها والمعـارف والقيمة التطويرية).

٤. تحديد كيفية قياس إمكانيات الموظفين (كالأداء الحالي والأداء المحتمل).

٥. تطوير استعراض لتخطيط التعاقب.

٦. ربط نظام تخطيط التعاقب بنظم وبيانات الموارد البشرية الأخرى.

٧. تحديد التغذية الراجعة المقدمة للموظفين.

٨. قياس فاعلية عملية تخطيط التعاقب.

المصدر:

R. Barnett and S. Davis، "Creating Greater Success in Succession Planning، " Advances in Developing Human Resources 10 (2008): 721-739; B. Dowell، "Succession planning، " in Implementing Organizational Interventions، ed. J. Hedge and E. Pulaskos (San Francisco: Jossey-Bass، 2002): 78-109.

وتعد البرامج أو الحلول المعتمدة على الإنترنت والتي تتيح للشركات إدارة كمية كبيرة من البيانات المتعلقة بمتطلبات المناصب المتنوعة ومواطن القوة والضعف لدى الموظفين إحدى العنـاصر الضرورية لنجاح نظـم تخطيط التعاقب[٨٥٧]. كما تعمـل البرامج أيضًا على إدراج

الموظفــين في تخطيط التعاقب عن طريق منحهم مســؤولية تحديــث المعلومات المتعلقة بمؤهلاتهــم العلمية وخبراتهم العملية واهتماماتهم، وتســتطيع الشركات بمســاعدة برامج تخطيط التعاقب، أن تقوم بعرض المعلومات المتعلقة بمواطن القوة والضعف لدى لموظفين وخطــط التطوير المقدمة لهم كما يمكنها الحصول عــلى تحليل لفجوات التعاقب ومواطن القوة في الإدارات وفي مجموعات العمل أو التسلسلات الهرمية. وعلى سبيل المثال احتاجت شركــة بيــب بوي (Pep Boy)، وهي شركــة متخصصة في مجال قطع الســيارات وخدمات المركبــات، إلى نظام يمكنه تعقب جميع موظفيها والذين يبلغ عددهم ٢٠,٠٠٠ موظف[٨٥٨]، وقــد أقصى النظــام الذي اختارته بيب بويــز قواعد البيانات المتعددة الســابقة لمعلومات الأداء وخطــط التعاقب التي تســببت في صعوبة تحليل البيانــات المتعلقة بأجزاء مختلفة مــن الشركة. ويوفــر النظام الجديد تقييمات الأداء بالإضافــة إلى التقييمات المحتملة لكل موظــف بطريقة آلية، كما يمكنه إعداد خريطة تنظيمية توضح مســتوى أداء كل موظف، واحتمالات تركه للعمل، وتأثير ذلك في العمل، وما إذا كان هناك من يوقف هذا الشــخص، والإطار الزمني الذي يحدد متى يمكن لهذا الشخص تولي المنصب. وقد أتاح النظام الجديد لـ بيب بويز إمكانية إجراء مناقشــات حول موهبة الإدارة ومناقشات الحياة المهنية للأفراد مع الموظفين.

وهنــاك مثال آخر على نظام تخطيط التعاقب الفعال في ويل بوينت، وهي شركة رعاية صحية تتخذ من ثاوزند أوكــس بكاليفورنيا مقرًا لها[٨٥٩]، وتمتلك ويل بوينت (Well-Point) قاعدة بيانات مؤسســية تعتمد عــلى الإنترنت وتحدد الموظفين المرشــحين لتولي المناصب الإداريــة في الشركة وتتعقب مســار تطوير موهبة الموظف، وتقــوم ويل بوينت بعمليات في جميع أنحاء الولايات المتحدة، بما في ذلك مواقع في كاليفورنيا وجورجيا. ويشــمل نظام تخطيط التعاقب ٦٠٠ مدير ومدير تنفيذي عبر خمس مستويات من الشركة، وقد قدم نظام تخطيط الموارد البشرية معلومات مفصلة حول المرشحين المحتملين، متضمناً ذلك تقييمات الأداء وملخصات بإنجازات المرشــحين في الشركة والتقييمات الذاتية بالإضافة إلى معلومات حول الأهداف العملية والمعلومات الشخصية مثل رغبة المرشحين في الانتقال للعمل في جزء آخــر من الشركة. ويتضمن أحد أجزاء تطوير نظام تخطيط الموارد البشرية تحديد مواطن القــوة والضعف في كل منصب في الشركة. وقد طور أعضاء الفريق الإداري القدامى معايير

أو مؤشرات تستخدم لتحديد أفضل المرشحين للترقي. حيث يتيح نظام تخطيط الموارد البشرية للمديرين إضافةً إلى فريق الموارد البشرية القدرة على تحديد وتقييم المرشحين لكل منصب إداري في الشركة. كما يساعد في تحديد وتعقب تطور المرشحين الداخليين الواعدين إضافةً إلى تحديد مواطن الضعف لدى المرشحين الداخليين حتى: (١) يمكن توظيف المرشحين الخارجيين، (٢) يمكن بدء برنامج خاص لتطوير مواهب الموظفين، (٣) يمكن للشركة التأكيد على تطوير المهارات والكفاءات المفقودة لدى المرشحين الداخليين. ونظرًا لافتقار ويل بوينت لمرشحين لمستويين من مستويات الإدارة، أعدت الشركة برنامج تدريب خاص استخدم مواقف محاكاة دراسات الجدوى لـ ٢٤ مديراً ومسؤولاً تنفيذياً تم تحديدهم بصفتهم مرشحين ذوي إمكانيات عالية للمناصب الإدارية العليا.

وتتضمن عملية تخطيط التعاقب في شركة ويل بوينت عدة خطوات، إذ يُطلب من كل موظف مؤهل لتخطيط التعاقب أن يقوم بإدخال معلومات معينة كالخلفية التعليمية وما يفضله من الوظائف ومواقع الشركة ونظام تخطيط الموارد البشرية. ويضيف مدير هذا الموظف تقييم أداء ومستوى الكفاءة الرئيسي وتقييم ترقياته، أو بعبارة أخرى تقييم احتمالية ترقية هذا الموظف. ويتضمن تقييم الترقية رأي المدير فيما يتعلق بالمناصب التي قد يكون الموظف مؤهلاً لها ومتى يتعين انتقاله، كما يتضمن أيضًا وجهة نظر المدير فيما يتعلق بالشخص الذي قد يشغل المنصب الشاغر إذا ما تمت الترقية. وتستخدم المعلومات المأخوذة من الموظف والمدير لإعداد سيرة ذاتية إلكترونية لكل موظف مؤهل لشغل مناصب إدارية. وتعقد الشركة اجتماعات يطلق عليها اجتماعات «تقويم المواهب» حيث تقدم إعدادات للمغادرة إضافةً إلى تطوير القادة. وقد أفاد هذا النظام النتيجة النهائية للشركة، حيث حققت ويل بوينت ٨٦٪ من معدل الترقيات الداخلية، والذي يتجاوز الهدف الذي حددته بشغل ٧٥٪ من المناصب الإدارية داخليًا. وعن طريق تحسين فرص ترقيات الموظفين، انخفضت معدلات الدوران لدى ويل بوينت بنسبة ٦٪ منذ عام ١٩٩٧ ووفرت واحداً وعشرين مليون دولار من نفقات التدريب والتوظيف. كما انخفض الوقت المخصص لشغل المناصب الإدارية الشاغرة من ستين يومًا إلى خمسة وثلاثين يومًا.

تطوير المديرين ذوي السلوكيات الوظيفية المختلة:

حدد عدد من الدراسـات السلوكيات الإدارية التي قد تجعل مـن المدير الكفء مديراً عديم الفاعلية، وتتضمن تلك السلوكيات الحساسية تجاه الآخرين، عدم القدرة على أن يكون عضـوًا في الفريق، الغرور، والافتقار لمهارات إدارة النـزاع، عدم القدرة على تلبية احتياجات العمل، إضافةً إلى عدم القدرة على التغيير أو التكيف خلال المرحلة الانتقالية[٨٦٠]. فعلى سبيل المثـال، قد يجد المدير الماهر الذي يكون في الوقت ذاته فظاً وعدوانياً ومتسـلطاً صعوبةً في تحفيز المرؤوسـين، ويعادى العملاء الداخليين والخارجيين، إضافةً إلى أنه قد يجد صعوبة في قبول الرؤساء لأفكاره، ويتعرض مثل هذا النوع من المديرين لخطر فقدان عملهم ولا يكون لديهم الكثير من الفرص للتطور في المسـتقبل نظرًا لسلوكياتهم المختلة. وفي الماضي كان يتم اسـتخدام مزيج من التقييم والتدريب والاستشارة لمساعدة المديرين على تغيير سلوكياتهم المختلة، فعلى سـبيل المثـال امتلك أحد كبار الموظفين الفنيين في شركـة تايلور ميد أديداس جولـف (TaylorMade-addidas Golf - TMaG)، وهـي شركة لتصنيع معدات الجولف وأحـد فروع شركـة أديداس في الولايات المتحدة، خبرة لعقود طويلـة وكان تعليمه وقدراته الفنية كافية لإدارة أكثر من مائة مهندس وغيرهم من أعضاء فريق العمل[٨٦١]، ورغم ذلك كان في حاجة إلى تطوير مهارات التعامل مع الآخرين، فقد كان يحصل على تعليقات سـاخرة في الاجتماعات التي كان يعقدها وكان يراجع المعلومات الفنية مع فريق العمل على نحو سريع ولا يستغرق وقتًا للإجابة عن أسئلتهم. وقد أدى افتقاره إلى مهارات التعامل مع الآخرين إلى ارتفاع معدلات ترك العمل في القسم الذي يعمل به، ولتحسين مهارات التعامل مع الآخرين بدأ المدير في العمل مع مدرب لمساعدته على تحديد مواطن القوة والضعف لديه. وهو الآن يلتقي مدربه مرتين شـهريًا لتطوير مهارات التعامل مع الآخرين وفقًا لمجموعة من أهداف التطويـر المحددة بوضوح والتي حدداهـا معًا. ونتيجة لهذا التدريب بدأ الموظفون الآن في القدوم إليه في الفصل في شكاواهم نظرًا لأنه أصبح مستمعاً جيدًا.

ومـن الأمثلة على البرامج التي تهدف إلى مسـاعدة المديرين ذوي السـلوكيات المختلة برنامج التوجيـه الفردي للفاعلية[٨٦٢]. وعلى الرغم من الحاجة إلى التحقق من مدى فاعلية هـذه الأنـواع من البرامج، إلا أن البحوث المبدئية تشـير إلى أن مشـاركة المديرين في هذه

البرامج أدى إلى تحسـن المهارات وتقليـل احتمالية الفصل من العمـل[٨٦٣]. تضمن برنامج التوجيه الفردي للفاعلية التشـخيص والتوجيه وأنشـطة الدعم، وقد تـم تصميم البرنامج ليناسب احتياجات المديرين. ويتضمن برنامج التوجيه الفردي للفاعلية أخصائيين تنظيميين وصناعيين أو استشـاريين في جميع مراحـل البرنامج، وهؤلاء يجرون التشـخيص والتوجيه والاستشارة للمديرين وتطوير خطط العمل لتنفيذ المهارات الجديدة في العمل.

وتتضمـن الخطـوة الأولى مـن برنامج التوجيه الفـردي للفاعلية، التشـخيص، تجميع معلومات عن شـخصية المدير ومهاراته واهتماماته. وتسـتخدم المقابلات الشـخصية مع المديـر ومشرفيه والأقران إضافةً إلى الاختبارات النفسـية لتحديد مـا إذا كان المدير يمكنه تغيير السلوكيات المختلة. فعلى سبيل المثال، تجعل السمات الشخصية كالسمات الدفاعية الشـديدة مـن الصعب على المديرين الاسـتفادة مـن البرنامج، وإذا تـم تحديد أن المدير يسـتطيع الإفادة من البرنامج، فإن كلاً من المدير والمشرف يضعان أهدافاً تطويرية محددة تناسب احتياجات المدير.

وفي مرحلـة التدريـب من البرنامـج، يُعرض على المديـر معلومات حـول المهارات أو السـلوكيات المسـتهدفة، وقد تتعلـق تلك المعلومات بمبـادئ التواصل الفعـال أو العمل الجماعي أو تقبل الاختلافات الفردية في مكان العمل أو قد تتعلق بطرق إجراء الاجتماعات الفعالة. في حين تتمثل الخطوة التالية في مشاركة المديرين في التدريب على تمثيل السلوك، الذي تمت مناقشته في الفصل السابع من الكتاب. كما يتلقى المدير أيضًا استشارات نفسية للتغلب على المعتقدات التي قد تعيق تعلم السلوكيات المرغوب فيها.

وتتضمن مرحلة الدعم تهيئة الظروف التي تضمن أن يكون المدير قادراً على اسـتخدام السـلوكيات الجديدة والمهارات المكتسبة من برنامج التوجيه الفردي للفاعلية في الوظيفة، ويقـدم المشرف تغذيـة راجعة للمدير والأخصائي النفسي حـول التقدم الذي يحرزه المدير في اسـتخدام المهارات والسـلوكيات الجديدة. ويحدد الأخصائي النفسي والمدير مواقف قد يميل فيها المدير إلى الاعتماد على السلوكيات المختلة، ويقوم كل من الموجه والمدير بتطوير خطط عمل تحدد كيف يجب على المدير محاولة استخدام السلوكيات الجديدة في أنشطة العمل اليومية.

نظم التدريب والأجور:

يشمل نظام المكافآت الأجور والمزايا المادية الأخرى التي تمنحها الشركة للموظفين مقابل أداء عملهم. وتســتخدم الشركات نظم المكافأة لتحقيق العديد من الأهداف، متضمناً ذلك اســتقطاب الموظفين الموهوبين للعمل بالشركة وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم عن طريق دفع الأجور والمزايا المادية التي تتماشى مع (أو تفوق) تلك المزايا التي يحصل عليها نظراؤهم من الموظفين في الشركات الأخرى الموجودة في ســوق العمل (الشركات المحلية أو الوطنية أو حتى الدولية). وكما ناقشنا في الفصل الأول من الكتاب، لكي تحظى الشركات بميزة تنافسية، فهــي بحاجــة إلى موظفين يمتلكون مجموعة واســعة من المهارات ولديهــم الرغبة في تعلم مهارات جديدة تتماشى مع الطبيعة المتغيرة لخدمة العملاء ومتطلبات المنتج.

ويرتبــط التدريب على نحو متزايد بمكافآت الموظفين عن طريق اســتخدام نظم الدفع المعتمد على المهارات. وتعتمد أجور الموظفين في تلك النظم اعتماداً رئيســياً على المعارف والمهارات التي يمتلكونها بدلاً من المعارف أو المهارات اللازمة لأداء عملهم بنجاح[٨٦٤]، وتتمثل الفكرة الرئيســية في أنه لكي يتم تحفيز الموظفين على التدريب، تعتمد الأجور على المهارات التي يمتلكها الموظفون. لكن ما الســبب الذي قد يدفع الشركة للقيام بذلك؟ إن الســبب المنطقي وراء ذلك يعود إلى أن هذا النوع من النظم يضمن أن الموظفين يتعلمون ويضيفون للشركة قدراً إضافياً من المرونة في استخدام الموظفين لتقديم منتجات وخدمات. وقد وُجد أن نظام الأجور المعتمد عــلى المهارات يتعلق بزيادة مهارات الموظفين إضافةً إلى حفاظهم على كفاءة المهارة بمرور الوقت[٨٦٥]، وغالبًا ما تستخدم نظام الأجور المعتمد على المهارات في تيســير التدريب المتبادل. ويتشــمل التدريب المتبادل على تدريب الموظفين على اكتساب المهارات المتعلقة بمهمة واحدة أو أكثر، ويعد هذا النظام أساســياً لفرق العمل التي يتعين أن يكــون الموظفون فيها قادرين على تبادل الوظائف أو أن يحلوا محل الموظفين المتغيبين عن العمل.

ويســهم نظام الدفع المعتمد على المهارات في اســتخدام أفكار ومهارات الموظفين على نحو أفضل، كما توفر أيضًا فرصة لمستويات التوظيف المرن إذ يمكنها تغطية تدوير الموظفين أو غيابهــم بموظفين متعددي المهــارات. ويعد الموظفون المتعددو المهــارات عنصراً هاماً

عندما تتطلب المنتجات المختلفة عمليات تصنيع مختلفة أو عندما تستدعي تغطية العجز استجابة مرنة أو التكيف معه. وتعد هذه السمات الرئيسة للعديد من بيئات التصنيع المتقدمة (كالتصنيع المرن أو النظم الدقيقة على سبيل المثال)[٨٦٦].

ويوضح الجدول (١٠-١٠) نظام الدفع المعتمد على المهارات، وفي هذا المثال يتم تقسيم المهارات إلى مجموعات، حيث تتزايد فرص مكافأة الموظفين كلما تمكنوا من اكتساب مجموعة إضافية من المهارات، ويبدأ موظفو المستوى الأول بـ ١٥ دولاراً للساعة، ويمكنهم التقدم حتى ٢٥ دولاراً في الساعة عن طريق التمكن من اكتساب مجموعات المهارات الأخرى.

هناك آثار لنظام الدفع المعتمد على المهارات فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات وطريقة التقديم إضافةً إلى تقييم التدريب[٨٦٧]، ونظرًا لارتباط الدفع على نحو مباشر بالمعلومات أو المهارات التي يمتلكها الموظفون، فإنه يتم تحفيز الموظفين لحضور البرامج التدريبية، مما يعني زيادة حجم التدريب الحالي إضافةً إلى تكاليف التدريب. وعلى الرغم من أن الدافع لدى الموظفين لحضور التدريب قد يكون عاليًا، إلا أنه من الضروري إجراء تقييم شامل للاحتياجات (باستخدام الاختبارات على سبيل المثال) لضمان أن الموظفين يمتلكون المعارف الضرورية للتمكن من إتقان المهارات الجديدة.

جدول (١٠-١٠) مثال على نظام الدفع المعتمد على المهارات

مجموعة المهارات	الوصف	معدل الأجور
المجموعة الأولى	القولبة: تشغيل معدات تشكيل القوالب وضبط إعدادات الآلة.	١٥ دولاراً للساعة
المجموعة الثانية	التشطيب: تشغيل معدات التشطيب وضبط إعدادات الآلة. الفحص: تشغيل كل من أدوات الفحص واتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة العمل أو التخلص من الأشياء. التعبئة: تشغيل معدات التعبئة والقيام بمهام التخزين والشحن.	٢٠ دولاراً للساعة
المجموعة الثالثة	ضبط الجودة: أداء المهام المتعلقة بضبط الجودة.	٢٥ دولاراً للساعة

المصدر:

R. L. Bunning، "Models for Skill-Based Pay Plans، " HR Magazine (February 1992): 62-64.

ويتعـين كذلك أن يكون التدريب متاحاً لجميع الموظفين، فعلى سـبيل المثال إذا كانت الشركة تقوم بتصنيع منتجات وتقديم خدمات على مدار الأربع والعشرين ساعة، يتعين أن يكون التدريب متاحًا لجميع الموظفين الذين يعملون في الدوريات المختلفة. ويعد التعليم بمساعدة الحاسب الآلي أو التدريب المعتمد على الإنترنت فكرة مثالية لنظم الدفع المعتمدة على المهارات. ويمكن أن يتاح التدريب بسـهولة على مدار الساعة كلما كانت هناك حاجة لذلك، إذ إن كل ما يتعين على الموظفين عمله هو اسـتخدام الحاسـوب! كذلك فإن التعليم بمساعدة الحاسب الآلي يمكنه رصد معدل تطور الموظفين في التدريب آلياً.

يعمـل المديرون و/ أو الأقران عادة بصفة مدربين في نظم الدفع المعتمد على المهارات، ويتضمـن ذلك التدريب مزيجاً من التدريب على رأس العمل واسـتخدام تقنيات العروض التقديمية كالمحاضرات أو مقاطع الفيديو، ونتيجة لذلك يتعين تدريب الموظفين على كيفية العمل بصفة مدربين.

وأخيرًا، فإن المسـألة الأساسـية في نظم الدفـع المعتمدة على المهـارات تتمثل في عدم قابليـة المهـارات للفقدان أو النسـيان – والتأكد من أن الموظفين لم ينسـوا المهارات وقت اسـتخدامها. وتتطلـب نظم الدفع المعتمدة على المهارات تقييـماً دورياً لمهارات ومعارف الموظفين باستخدام نتائج التدريب والسلوكيات. وعلى الرغم من احتمالية إتقان الموظفين للمهارات، تتطلب العديد من برامج الدفع المعتمدة على المهارات حضور جلسات تدريبية على نحو دوري لضمان بقائهم معتمدين (والحصول على أجور عالية).

ملخص:

يتناول هـذا الفصل قضايا التدريب والتطوير الخاصة والمتعلقة بالضغوط التي تتعرض لها الشركات من البيئات الداخلية والخارجية. وتتضمن الضغوط البيئية الخارجية، الامتثال للقانون والعولمة والقوى العاملة الشـديدة التنوع إضافةً إلى الافتقار إلى المهارات في سوق العمل، وقـد تناول الفصل تلك الضغوط البيئية عن طريق تقديم معلومات عن المسـائل القانونية في التدريب والإعداد الثقافي المتنوع وتدريب التنوع والمرحلة الانتقالية من التعليم للعمل إضافةً إلى برامج التدريب على رأس العمل الموجهة لغير الموظفين.

في حـين تتعلق القضايا الداخلية التي تواجهها الشركات بإعـداد القوى العاملة الحالية للشركة وإعدادهم للمسـتقبل ومسـاعدة المديرين ذوي الأداء الوظيفي المختل إضافةً إلى تحفيـز الموظفين على التدريب. كما ناقش الفصل نظم التخطيط للتعاقب والتدريب على اكتسـاب المهارات الأساسـية والتعلم مدى الحياة وبرامج التدريب الإداري المشترك إضافةً إلى ضمان حصول النسـاء والأقليات على فرص متكافئة للتدريب والتطوير (بمعنى التخلص من السـقف الزجاجي). وتناول الفصل أيضًا نظم الدفع المعتمد على المهارات والتي تربط التدريب على نحو مباشر بأجور الموظفين وذلك لتشجيعهم على التدريب.

ومـن الجدير بالذكر أن التدريب بالنسـبة للعديد من القضايا المذكورة في هذا الفصل، يمثل جزءاً واحداً فقط من الحل. فعلى سـبيل المثال قد يتخذ المدربون والمديرون خطوات لضمان عدم اسـتبعاد النسـاء والأقليات من برامج التدريب، إلا أن هذا الإجراء وحده لن يحل المشكلة.

المشـكلة المتعلقة بالتمييز في مجتمعنا، وعلى نحو مشـابه تستخدم الشركات التدريب لتزويـد المسـتفيدين من الرعاية الاجتماعيـة بفرص عمل، وعلى الرغـم من ذلك لا يمكن للتدريب التغلب على المشـكلات الاجتماعية الأوسـع التي أدت إلى اعتماد الأفراد بشـكل متزايد على نظام الرعاية الاجتماعية. ولا يمكن حل المشـكلات المجتمعية المتعلقة بالتمييز والبطالـة إلا عن طريق الشراكة بين التعليم وممارسـات التدريـب في القطاع الخاص وما يستتبعها من تشريعات حكومية.

مصطلحات أساسية:

حقوق النشر	أبعاد السلطة	البرامج المعتمدة على السلوك
قانون الأمريكيين ذوي الإعاقات	التوجه الزمني	الانغماس الثقافي
الإقامة المعقولة	الدقة	برامج المرحلة الانتقالية من التعليم للعمل
المغتربون	العودة للوطن	قانون الفرص
مواطني الدولة المضيفة	الاغتراب الافتراضي	قانون استثمار القوى العاملة العام

الإعداد الثقافي المتنوع	التنوع	حساب التعلم مدى الحياة
الفردية-الجماعية	إدارة التنوع	السقف الزجاجي
التهرب غير المؤكد	تدريب التنوع	برامج تدريب الإدارة المشتركة
الذكورة-الأنوثة	برامج التغير وإدراك التوجه	التخطيط للتعاقب
		موظف ذو إمكانيات عالية
		نظم الدفع المعتمدة على المهارات
		نظم الدفع المعتمدة على المعارف

أسئلة للنقاش:

١. اذكــر بعض القضايا القانونية المحتملة التــي يتعين على المدرب مراعاتها قبل تقرير إجراء برنامج تعلم بالمغامرة.

٢. ناقش الخطوات المتخذة لإعداد أحد المديرين للسفر إلى الخارج.

٣. اذكر الأبعاد الخمس للثقافة. كيف يؤثر كل بُعد من هذه الأبعاد على سلوك الموظف؟

٤. ما الذي تشــير إليه «دقة» برامج التدريب المتنوعة ثقافيًا؟ وما العوامل التي تؤثر في مستوى الدقة اللازم في التدريب؟

٥. ما الاغتراب الافتراضي؟ وما مميزاته وعيوبه لكل من الشركة والمدير على حد سواء؟

٦. عملت مديرة المبيعات والتسويق الخاص بشركة وارنر براذرز (Warner Brothers) في مدريد، وتســتعد للعودة إلى الولايات المتحدة. ما الذي يتعين على الشركة عمله لضمان عودتها الناجحة.

٧. مــاذا يعني مصطلح «إدارة التنوع» بالنســبة لك؟ تخيل أنك مســؤول عن تطوير برنامــج تدريب التنــوع. من المعنيون بهــذا الأمر؟ وما الذي ســتدرجه كمحتوى للبرنامج؟

٨. مــا هي برامج المرحلــة الانتقالية من التعليم إلى العمل؟ مــا الحاجة إليها؟ كيف تستفيد الشركات منها؟

٩. ما المزايا والعيوب المحتملة لبرامج تدريب التنوع المعتمدة على إدراك التوجه؟

١٠.ناقش آثار نظام الدفع المعتمد على المهارات المترتبة على ممارسات التدريب.

١١.حـدد وناقش الخطوات المتضمنة في تطوير نظـام التخطيط للتعاقب. كيف يمكن لنظام تخطيط التعاقب أن يختلف بين الموظفين ذوي الإمكانيات العالية والموظفين ذوي الموهبة الإدارية المتوسطة؟

١٢.كيف يمكن للشركات أن تضمن أن النسـاء الموهوبات يتمكّن من الوصول إلى برامج التطوير؟

١٣.ما هي حسابات التعلم مدى الحياة؟ هل تعتقد أنها تساعد على الاحتفاظ بالموظفين أو تشجيعهم على التدريب ومن ثم ترك العمل بالشركة؟ فسر أسبابك.

مهام تطبيقية:

١. اذهـب إلى الموقع الإلكـتروني الخاص بشركة هيوليت بـاكارد (إتش بي) (HP) على www.hp.com. اضغط على أيقونة «تعرف علينا» ثم اضغط على «إدراج التنوع». تُعـرف شركة إتش بي بالتزامها بالتنـوع. كيف يمكن أن توضح الشركة هذا الالتزام؟ وما هي سلسلة قيمة التنوع؟ وما آثار سلسلة القيمة المترتبة على إدارة التنوع؟

٢. تعـد منظمـة ذا بيج براذرز/ بيج سيسـترز أوف أمـيركا (the Big Brothers/Big Sisters of America) أكـبر منظمة لتوجيه المراهقين في الولايات المتحدة. اذهب إلى الموقـع الإلكتروني الخاص بها عـلى www.bbbsa.org. اقرأ عن شركاء المنظمة، واقـرأ النشرات الإخبارية والبيانات الصحفية المنشـورة عـلى الموقع حول القصص الإخبارية على رابط (غرفة الأخبار News Room). حدد المزايا التي تتلقاها الشركة من خلال العمل مع هذه المنظمة.

٣. أنت مسؤول عن إعداد فريق مكون من ثلاثة مديرين من الولايات المتحدة للذهاب إلى مدينة سـيوداد خواريز Ciudad Juarez بالمكسيك حيث تملكت مؤخرًا منشأة تجميع سيارات. سيكون المديرون مسؤولين عن مراجعة العمليات الحالية للمنشأة

وإداراتها على مدار الثلاث سنوات القادمة. أمامك شهر واحد فقط لإعدادهم لترك مهامهم. ماذا ستفعل؟ استخدم المصادر التالية لمساعدتك على تطوير خطتك:

M. Gowan، S. Ibarreche، and C. Lackey، "Doing the Right Things in Mexico، " Academy of Management Executive 10، no. 1 (1996): 74-81; and M. de Forest، "Thinking of a Plant in Mexico?" Academy of Management Executive 8، no. 1 (1994): 33-40.

٤. اذهب إلى fairuse.stanford.edu، وهــو موقع إلكتروني يطلق عليه حقوق النشر والاســتخدام العــادل أعدته مكتبات جامعة ســتانفورد. كيف يُنظــر إلى العمل في المجال العام؟ بعبارة أخرى، كيف يمكنك اســتخدام عمل شخص آخر مجانًا دون أن يتعين عليك الحصول على إذن لاستخدامه؟

٥. اذهب إلى الموقع الإلكتروني لمتاجــر وول مارت عن طريق www.walmartstores.com، اضغط على أيقونة الوظائف ثم اضغط على أيقونة التنوع. اســتعرض جهود وول مــارت للتنوع. لترى ما الذي فعلته وول مــارت لتعزيز التنوع بها، قيّم جهود التنوع بالشركة عن طريق الفئات التالية: دعم الإدارة العليا، دعم الموظفين، التعيين والتوظيــف، تحديد وتطويــر المواهب، ضمان المعاملة العادلة، مســاءلة المديرين، إضافةً إلى تحسين العلاقات مع المساهمين الخارجيين. ما التوصيات الأخرى التي قد تقدمها إلى وول مارت لتطوير جهود التنوع بها؟ كن محددًا إلى أكبر قدر ممكن.

٦. اذهــب إلى الموقع الإلكتروني لمركز البرامــج القومية لفورد ويونايتد أوتو ووركرز عن طريــق www.uawford.com. اختر واحدة من البرامج المشــتركة للفحص. تصفح الإنترنــت لتجد معلومات عــن البرنامج. إلى ما يهدف البرنامج؟ ما الأنشــطة التي يتضمنها البرنامج؟ من الذي يشارك في البرنامج؟

٧. تهــدف إدارة شــبكة المعلومــات المهنية العماليــة (O*NET) إلى تعزيــز التعليم والتدريب والاستشارات واحتياجات التوظيف من القوى العاملة الأمريكية. اذهب إلى الموقع الإلكتروني online.onetcentre.org/. اختر مجموعات الوظائف ثم اختر أحد الوظائف. ما نوع المعلومات التي تم تقديمها؟ ناقش الأســاليب المختلفة التي يمكن من خلالها أن تكون تلك المعلومات مفيدة للتدريب والتطوير.

حالة دراسية: التخلص من السقف الزجاجي للمحاسبين:

في مهنة المحاسبة، يمتلك كل من الرجال والنساء على حد سواء فرصاً مميزة للعمل لدى كبرى الشركات. ورغم ذلك نجد في النمط التقليدي للسقف الزجاجي أن النساء يشغلن نصف الوظائف الأولية ويشكلن ما لا يزيد عن خُمس الشركاء في معظم الشركات. وتخشى الشركات من هذا الأمر نظرًا لرغبتها في العثور على أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم، بغض النظر عما إذا كانوا ذكوراً أم إناثاً. كذلك، فإن المحاسبين ذوي الخبرة يتقاعدون في الوقت الذي تتزايد فيه الحاجة إلى خدمات المحاسبة، لذا فإن الشركات بحاجة إلى العثور على أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم.

وجدت شركة إرنست آند يونغ (Ernst & Young) أن المسارات المهنية الجذابة يمكنها أن تسهم في الاحتفاظ بالمحاسبات النساء، إذ تؤدي العديد من المحاسبات عملهن إلى جانب العناية بآبائهن من كبار السن أو الأطفال، مما يعرضهن لنقص محتمل مقارنةً بنظرائهن من الرجال الذين قد يحتلون المناصب الإدارية على نحو أسرع. وقد تجنبت الشركات إسناد مهام كبار عملائها إلى المحاسبات اللاتي يرغبن في العمل لساعات محددة. وتحدد إرنست آند يونغ فرص العمل على نحو أكثر مرونة وتقدم جداول مخفضة وساعات عمل مرنة ووسائل اتصال، وللتأكد من أن فرص العمل هذه جيدة كتلك المقدمة إلى الموظفين وفقًا للجداول التقليدية، ولضمان أن المهام التي يُعهد بها إلى النساء والأقليات ذوي الإمكانيات العالية تتضمن مهام كبار العملاء، قامت شركة إرنست آند يونغ بتشكيل فرق القيادة.

وتبذل الشركة جهودًا خاصة لتطوير النساء والأقليات الذين يمتلكون إمكانيات عالية، وقد أسند إلى أعضاء من المجلس التنفيذي للشركة مهام العمل بصفة موجهين للموظفين ذوي الإمكانيات العالية، ويقدم أولئك الموجهون خلاصة تجاربهم كما يساعدون على إبراز المرشحين من النساء والأقليات لتولي المهام الضرورية. وقد اتخذت إرنست آند يونغ خطوات لضمان أن شركاءها، وعادة الذكور منهم، يشعرون بالارتياح عند توجيه المحاسبات، وتساعد الشريكة البارزة المسؤولة عن إستراتيجية المساواة بين الجنسين بقية الشركاء على تطوير دور الموجهة. فعلى سبيل المثال تحفز بقية الشركاء على دعوة النساء لحضور الاجتماعات، بدلًا من انتظار تقديمهم لطلب للمشاركة في الاجتماعات، وشجعت الشركاء على أن يكونوا

أكثر صراحة إذا ما كان يتعين عليهم تقديم تغذية راجعة سلبية للمتدربات من النساء، كما ساعدت أيضًا في الكشف عن التوقعات غير المعلنة للموجهين. وفي أحد المواقف، كان لدى المدير أكثر من سـيدة موهوبة، إلا أنه لم يعرض عليهم الانتقال لأنه افترض أن أزواجهن لن يوافقوا على ذلك، واعتقدت أنه ترك المرشحات يتعاملن مع هذه المخاوف، وقد حاول المدير بـل لقد ذكـر أن لديه اقتراحاً يكون فيه كل الأطراف رابحين، فقـد كان أحد كبار المديرين الجدد سعيدًا بانتقاله ومتابعة العمل الذي يتيح له إمكانية أن يكون شريكاً في المستقبل.

لمـاذا يعد التخلص من السـقف الزجاجي قضية هامة لإرنسـت آنـد يونغ؟ ما المنهج التطويري الذي تبنته إرنسـت آند يونغ لمواجهة التحديات التي يفرضها السقف الزجاجي؟ مـا التوصيات التي يمكنك تقديمها للشركة لمسـاعدتها على التأكد مـن نجاح برامج توجيه الموظفين ذات الإمكانيات العالية؟

المصدر:

C. Hymowitz، «Coaching Men on Mentoring Women Is Ernst & Young Partner's Mission، « The Wall Street Journal (June 14، 2007)، http://online. wsi. com: "Leadership Drivers، « Training (June 1، 2007); J. Cavaluzzi، «Women Are Not on Par(tner) with Male Colleagues، «Crain›s New York Business (September 14، 2007); «Accounting for Good People: Talent Management، " Economist (July 21، 2007).

الحالة الثالثة: من صفحات مجلة بيزنس ويك

أسرار أحد نجوم الموارد البشرية:

يرجع الفضل في السـمعة الأسـطورية التي تتمتع بها جنرال إلكتريك في إدارة المواهب إلى ويليام جيه كوناتي (William J. Conaty)، فقد ساعد خلال الأربعين عامًا التي قضاها في الشركة، ومن بينها الثلاثة عشر عامًا التي شـغل فيهم منصب رئيس الموارد البشرية، على تشكيل الصورة الحالية للموارد البشرية. وبحسب أحد المسؤولين التنفيذيين السابقين وأحد صحفيي بيزنس ويك «الرجل مذهل بحق، فلديه ثقة هائلة في كل مستوى، ويحترمه رجال النقابة بقدر احترامهم المديرين البارزين».

تولي كوناتي رئاسة إحدى الإدارات التي غالبًا ما يُنظر إليها باعتبارها إدارة مساندة حيث استطاع تحويلها إلى شريك رئيس في العمل، يعزز من وجود مجموعة من المواهب ويركز على الحاجة إلى تطوير القيادة بشكل مستمر. ومن بين الأمور الأخرى العديدة التي قام بها، إسهامه في إدارة المرحلة الانتقالية بعد رحيل ويلش (Welch) وحتى تولي جيفري أر إيملت (Jeffrey R. Immelt) في عام ٢٠٠١م وكان له دور أساسي في تشكيل رؤية جديدة للقيادة العالمية التي تركز على سمات مثل التخيل والشمولية. ويبلغ كوناتي سن الحادية والستين من عمره، وهو الآن يتمتع بفترة التقاعد بعد أن نقل عمله في بداية هذا العام إلى جون لينش John Lynch، زميله في قسم الموارد البشرية، في حين وافق على المكوث لإدارة المفاوضات الخاصة بنقابة العمال هذا الصيف، وبينما يختتم مهامه في جنرال إلكتريك، نصحهم كوناتي برعاية القادة ودعمهم.

هل تجرؤ على التمييز؟

بحسب كوناتي فإن تقييم الموظفين يسهم في دعم مستوى الحيوية التنظيمية وتعزيز الجدارة الحقيقية. إذ ينبغي أن تكون الجدارة هي معيار الحكم على الموظفين دائماً وتقييمهم ومكافأتهم أو معاقبتهم على أدائهم. وقد تحدث ويلش كثيراً عن تقليص حجم العمالة بنسبة ١٠٪، وكان هذا الهدف مسألة لا يحبذها إيملت. إلا أن كوناتي يصر على أن التمييز «لا يزال هو المحرك لهذه الشركة». فما من شيء يعادل القلق من أن تتم مقارنتك بنظرائك لتعزيز الأداء. إذ يقول «إننا نرغب في غرس مشاعر القلق في النظام، فلقد تحولنا إلى القلق حول النسبة التي يتم تصنيف كل فئة بها، لكن يتعين عليك أن تعلم من أقل الموظفين فاعلية في فريق عملك – ومن ثم عليك أن تتخذ إجراء حيال هذا الأمر».

مواصلة دعم المحامين:

يسعى القادة على نحو متواصل لتحسين أدائهم الشخصي وأداء الفرق التي يعملون معها، إذ يقول كوناتي: «يتمثل أحد أسباب إخفاق المسؤولين التنفيذيين في جنرال إلكتريك في أنهم توقفوا عن التدريب؛ إذ يتنامى العمل وتتنامى المساءلة ولكن لا يتنامى الموظفون معهما». وتقدر جنرال إلكتريك التدريب المستمر حتى إن الدورات التدريبية التي

تعقدها تعد واحدة من المكافآت العالية القيمة. ويعد الاستعداد للذهاب إلى كروتونفيل Crotonville، مركز التدريب المُقام على ٥٣ فداناً على نهر هادسون Hudson River بنيويورك، مؤشراً على أن الموظف على وشك الانتقال إلى المرحلة التالية. ويقول كوناتي: «يعد كروتونفيل واحداً من أفضل الأدوات التي نمتلكها في ترسانتنا». وتعد برامج التدريب الشاملة التي تعقدها الشركة أداة توظيف قوية كما أنها تساعد على تحفيز الموظفين ممن هم في المرتبة المتوسطة، علاوة على ذلك، تستخدم جنرال إلكتريك مركز كروتونفيل وغيره من مراكز التدريب المنتشرة حول العالم وسيلة لمعرفة العملاء والأقران ذوي القيمة.

لا تصادق الرئيس:

يشير كوناتي إلى أنه غالبًا ما يرتكب مسؤولو الموارد البشرية أخطاء تتمثل في التركيز على أولويات واحتياجات المدير التنفيذي، مما يقلل من فرصتك في الدفاع عن الموظفين. ويقول كوناتي: «إذا ما اقتربت فقط من المدير التنفيذي للشركة، فأنت ميت لا محالة. إذ يصطدم قائد الموارد البشرية بالمدير التنفيذي، وتعتقد بقية المنظمة أن قائد الموارد البشرية غير جدير بالثقة ولا يمكن الاعتماد عليه».

يحاول كوناتي التصدي لتلك المخاطرة عن طريق إبعاد نفسه عن إيميلت في المناسبات العامة. وبينما يقضي قليل من الموظفين وقتًا أكبر مع إيميلت مقارنة بهذا الوقت الذي يقضيه كوناتي، فإنه يتعمد قضاء المزيد من الوقت في التفاعل مع زملاء العمل الآخرين، علاوة على ذلك يشير كوناتي إلى أنه هو الشخص الذي «يواجه جيف (Jeff) بقوة في الوقت الذي لا يجرؤ فيه الرجال الآخرين على ذلك. إنه يعلم أنني أقوم بذلك، أحتاج إلى أن أكون مستقلًا، كما أنني بحاجة إلى أن أكون موثوقًا». كذلك فقد أشار إلى ضرورة أن يكون المرء صريحاً مع القادة على نحو خاص. حيث ذكر إيميلت مؤخرًا «أدعو بيل» «الصديق الأول»... فهو الرجل الذي يستطيع أن يتحرك في مكتبي وينتقدني كلما كان هناك حاجة لذلك».

كن سهل الاستبدال:

يطور القادة الكبار خطط تعاقب كبيرة، أما القادة الآخرين فيخشون هذه الخطط، حيث يقول كوناتي «أستطيع أن أقوم بمشروع تلو الآخر وإخبارك متى نكون أقوياء أو ضعفاء

فيــما يتعلق بالتعاقب. إن الأمر كله يتعلق بوجود مدير تنفيذي لا يرغب في الاعتراف بأن شخصاً آخر يمكنه القيام بعمله، فإذا تم التخلص من اثنين أو ثلاثة من المديرين المحتملين، فإنــه يتعين عليك البحث عمن قام بهــذه العملية». وفي جنرال إلكتريك يُحكم على القادة وفقًــا لمدى قوة فريقهم وتتم مكافأتهم وفقــاً لدرجة توجيههم لموظفي المنظمة، ويتباهى كوناتي بأن خليفته شــخص سبق أن حصل على مساعدته في التطور في قسم الموارد البشرية بشركة جنرال إلكتريك.

كن شمولياً:

داخــل كل منظمة تجد ميولاً لمحاباة الموظفين الذين تعرفهم، إلا أن ذلك من شــأنه أن يقوض قدرة المنظمة على تحقيق النجاح. فقد شــعر كوناتي بالاســتياء عند تذكره استحواذ جــنرال إلكتريك على شركة بورغ وارنر (Borg - Warner) عام ١٩٨٨ويقول في ذلك: «لقد وجدنــا أن فريق المبيعات لديهم لم يكن أنيقاً ومتحمســاً كفريقنا في جنرال إلكتريك. فقد انتهــى بنا المطاف بفقــدان فريق المبيعات الخاص بهم وفقدنــا العمل معهم»، إذ ذهبت المناصب الإدارية العليا إلى موظفي جنرال إلكتريك، مُهمشين الفريق الموجود.

وحاليــاً تُقيم جنرال إلكتريك المواهب الموجودة في الشركات حتى قبل الاســتحواذ عليها، لأنه أمر هام يســتحق العنايــة، حيث يقول كوناتي: «لقد وجدنــا أن هناك عشرة موظفين يتعــين علينا ضمهم إلى فريق الشركة، ونحن بحاجة إليهم هناك لعدة ســنوات. والآن فإننا نقوم بوضع لوائح خاصة تجعلهم يشعرون بأنهم مرحب بهم على المستوى المادي والعاطفي على حد سواء، فلا يمكن أن يكون رجالنا في جنرال إلكتريك هم الرابحون في تلك الصفقات».

تحرير الآخرين للقيام بعملهم:

يقــول كوناتي «أنه عندما يتعلق الأمر بالمدير التنفيذي، فإن إحدى مهامي كانت تتمثل في تخفيف الأعباء عليه لا زيادة أعبائه». ويضيف كوناتي أن رام شــاران (Ram Charan)، أحد الاستشاريين الإداريين الذين عملوا مع المسؤولين التنفيذيين لجنرال إلكتريك، «كان لديه من الحدة الكافية بدرجة تجعله ينظر إلى الفوارق الفردية ويأخذها من على طاولة المدير التنفيذي. ويحل المشكلات ويحقق تقدماً».

وقد امتد هذا التوجه ليشمل توفير أدوات العمل للموظفين والتصريح لهم بالعمل وفق شروطهم الخاصة، بل لقد حققت جنرال إلكتريك تقدماً ملحوظاً في إبعاد الموظفين عن المسار لبعض الوقت. يقول كوناتي عنها: «كانت هذه هي قُبلة الموت». ويشير إلى شخص مثل شارون أر دالي (Sharon R. Daley)، وهي مدير تنفيذي بارز بقسم الموارد البشرية لم تقبل بترقيتها حتى تستطيع قضاء المزيد من الوقت مع أطفالها. وقد أبقتها جنرال إلكتريك تعمل بدوام جزئي إلى أن أصبحت مستعدة لتقبل تحديات جديدة، وهي الآن أحد مسؤولي الشركة وأفضل مسؤولي الموارد البشرية بها. ويرسم كوناتي حدوداً لذلك ويقول: «لازلت أشعر بالسخرية عندما أرى مصطلح «يعمل من المنزل في أحد أيام الأسبوع، ولاسيما الجمعة»، ولكننا أكثر انفتاحاً ومرونة لأنك ترى المردود».

قم بتبسيط الأمور:

تتطلب أغلب المنظمات وسائل اتصالات بسيطة ومركزة ومنظمة. يقول كوناتي: «لا تستطيع نقل ٣٢٥٠٠٠ شخص لديهم العديد من الرسائل والمبادرات المختلفة». وينجح القادة ثباتهم واتساق مواقفهم ووضوحها تجاه مجموعة من الرسائل الرئيسة. وأفضل هؤلاء القادة هو من لا ينحرف عن المسار في الأوقات الصعبة. «وما أود قوله هو أن ٧٠٪ من قادتنا يواجهون الصعاب بشكل جيد، في حين أن ٣٠٪ منهم يتركونها تتغلب عليهم. فإذا لم يكن بإمكانك التحمل وإذا لم تكن تتمتع بروح الدعابة، فأنت لا تنتمي لتلك الشركة. فالجميع يخفق من آن لآخر. وما يهم حقًا هو طريقة تعاملك مع الأمور».

أسئلة:

١. تمثلت إحدى نصائح بيل كوناتي لتطوير القيادة في أن تكون «شمولياً». بناء على ما ناقشناه في الفصل السابع والثامن والعاشر من هذا الكتاب، ما الذي قد يعنيه ذلك بالنسبة لك؟

٢. كيف تتعلق «امتلاك الجرأة على التمييز» بتخطيط التعاقب؟ وما الأدوار التي يلعبها التقييم للتمييز بين الموظفين؟

٣. كيــف يمكن للموظفــين ومديريهم تحديد ما إذا كانــوا مهتمين ومؤهلين للمناصب القيادية؟

المصدر:

D. Brady، «Secrets of an HR Superstar، « Business Week (April 9، 2007). Copyright 2000-2009، by the McGraw-Hill Compares Inc.


۷۸۸

الجزء الرابع

الوظائف وإدارة الحياة الوظيفية



الجزء الرابع

الوظائف وإدارة الحياة الوظيفية

من المرجح أن يكون كل منا قد عمل في وظيفة واحدة على الأقل، إن لم يكن أكثر، خلال حياتـه العملية ومن ثم فـإن الفصل الحادي عشر الذي يحمل عنـوان- الوظائف وإدارة الحيـاة الوظيفيـة- يناقش أكثر وجهات النظر شـيوعاً حول الوظائـف، ولماذا ينبغي على الشركات أن تحفز موظفيها على إدارة حياتهم الوظيفية وعلى عملية إدارة الحياة الوظيفية ومسـؤولية الموظفـين والمديرين والشركة تجاه تحقيق إدارة فعالـة للحياة الوظيفية. أما الفصـل الثاني عشر- التحديات الخاصـة في إدارة الحياة الوظيفية- فيناقش القضايا المهمة التـي قد تواجه الموظفين خـلال فترة عملهم في الشركات أو عند تغيير الوظائف أو الشركة التـي يعملـون لديها أو طبيعة العمـل أو عند التوقف عن العمل، كـما يناقش تحديات خاصـة أخرى مثل التواصل الاجتماعي وتوجيه الموظفين والمسـارات الوظيفية ومشـاركة الوظائف وتجنب التقادم الفني، والاستقرار الوظيفي والتعامل مع مشكلات الحياة العملية والتوظيف الخارجي والتقاعد.

يختتـم الجزء الرابع بعرض حالة دراسـية تسرد تجارب سـيدتين قررتا أن تتشـاركا في الوظائف.

١. الوظائف وإدارة الحياة الوظيفية.

٢. تحديات خاصة في إدارة الحياة الوظيفية.



الفصل الحادي عشر
الوظائف وإدارة الحياة الوظيفية

الأهداف:

١. بعد قراءتك لهذا الفصل يفترض أن تكون قادراً على:

٢. تحديد الأسباب التي تدفع الشركات لمساعدة الموظفين على إدارة حياتهم الوظيفية.

٣. مناقشة الوظيفة المتغيرة وكيفية اختلافها عن الوظيفة التقليدية.

٤. شرح وتوضيح مهام وأنشطة عملية التطوير الوظيفي.

٥. تصميم نظام لإدارة الحياة الوظيفية.

٦. مناقشة دور الإنترنت في إدارة الحياة الوظيفية.

٧. القيام بدور المدير في إدارة الحياة الوظيفية بفعالية.

إدارة الحياة الوظيفية تساعد شركة أكسنتشر (Accenture) على التواصل مع القوى العاملة الافتراضية لديها:

تمتلك شركة أكسنتشر (Accenture)، وهي شركة استشارات إدارية عالمية، مكاتب في ١٥٠ مدينة حول العالم ومنها الأرجنتين وبتسوانا وكوريا الجنوبية وبولندا والولايات المتحدة، ولكنها تشجع موظفيها على قضاء أوقاتهم مع العملاء بعيداً عن مكاتبهم، فإذا أراد الموظفون قضاء أوقاتهم في أحد مكاتب الشركة الاستشارية فعليهم أن يحجزوا مكتباً قبل ذلك. وتمتلك أكسنتشر قوة عاملة إدارية افتراضية تبلغ ١٧٨,٠٠٠موظفٍ والذين ربما يعملون في وقت واحد ولكن بتوقيتات وأماكن متفرقة حول العالم. ويقوم استشاريو أكسنتشر بتحليل احتياجات العملاء وابتكار وتطبيق حلول لها، كما يعمل الاستشاريون ضمن فرق عمل بحسب حجم المشروعات والعملاء. وعلى الرغم من أن العمل والسفر ممتعان إلا أنهما قد يؤثران سلباً في الاستشاريين الذين يقرر أغلبهم الاستمرار في وظيفة

ثابتة والعمل عادة مع عميل واحد. ولا يعتبر الاستشـاري الذي يعمل مع عميل واحد غير مخلـص للشركة، فذلك في الحقيقة، يسـاعد الشركة على الاحتفـاظ بالعمل أو حتى إضافة عمل جديد. وعلى الرغم من ذلك فالإخفاق الحقيقي لأكسـنتشر يتمثل في خسارة الأموال نتيجة لتسرب الموظفين الموهوبين من الشركة.

لقد اتخذت أكسـنتشر العديد من الإجراءات للحد من تدوير موظفيها وذلك بمساعدة الاستشاريين في تنظيم فرص العمل مع الشركة والاستفادة منها. فمثلاً، بعد التسكين الوظيفي، يعين لكل موظف جديد مستشـار مهني، مما يزيد من عدد موظفي أكسـنتشر الصغار في مجال العمل نفسـه مع مستشاري أكسـنتشر المسـؤولين عن التعامل المباشر مع العملاء أو التحاور معهم عبر الإنترنت لمناقشـة فرص العمل الحاليـة والفرص المحتملة للموظفين الجدد. كما أن الأداء في أكسـنتشر ونظام المكافآت المعمول به يشـجع كبار موظفيها على تنظيم أوقاتهم ووضع جداول للاستشـارات الوظيفية. فكل موظف في الشركة يتم تقييمه وفقاً لمهارات التطوير باعتبارها جزءاً من المراجعة السنوية لمستوى أداء الموظفين، إذ يرتبط هذا التقييم بمعدلات الزيادة في رواتبهم. وحتى يمكن تشـجيع التطور الوظيفي فإن قسم الموارد البشرية في أكسـنتشر يركز على كيفية نقل المسارات الوظيفية المختلفة بفعالية أكثر للموظفين، علاوة على ذلك يتعين على استشـاريي الشركة حضور التدريب الإلزامي المقدم ليوم واحد في المسـارات الوظيفية المختلفة بالشركة التي اسـتبدلت فلسفتها القديمة والتي تتمثل في «إما أن تترقى أو تغادر» بفلسـفة أخرى تؤكد إسـهام قوتها العاملة المختلفة في العمل بطرق مختلفة لكنها تكاملية. وتعتمد إسـتراتيجية عمل أكسـنتشر على تلك القوى العاملة المختلفة التي تندمج فيما بينها في شـكل متكامل يهدف لمساعدة الشركة وعملائها على تحقيق مسـتويات عالية من الأداء الوظيفي. ونتيجة لذلك تمتلك أكسنتشر الآن فرصاً عديـدة تختلف مـن حيث نوع العمل (استشـارياً وتكنولوجياً أو عـبر التعاقد الخارجي) وكذلك نوع العميل المقدم له الخدمة (كالشركات الربحية وغير الربحية).

كما قامت أكسنتشر بإنشاء موقع إلكتروني يطلق عليه سوق الوظائف لتزويد الموظفين بمعلومات حول تغيير الوظائف داخل الشركة. ويوفر هذا الموقع روابط للوظائف الشاغرة. فعلى سـبيل المثال، نجد في أحد الفيديوهات على الموقع شرحاً لكيفية انتقال أحد موظفي

الشركة من الاستشارة إلى العمليات التجارية ومنها إلى الموارد البشرية، حيث تشرح الموظفة كيف ساعدتها كل خطوة من هذه الخطوات في تطوير مهاراتها وخبراتها، كما تعترف أكسنتشر بأهمية الدور الذي تلعبه فترات التفرغ من العمل في الحياة الوظيفية الناجحة. فمثلاً لدى أكسنتشر برنامج إجازات (يسمى الإجازة المستقبلية) الذي يمكن الموظفين من تخصيص جزء من رواتبهم لقضاء إجازة تصل مدتها إلى ثلاثة شهور. كما تطلب الشركة من الموظفين تقييم أدائها وطريقة توفيرها لبيئة معيشية مرتفعة المستوى بالإضافة إلى ترتيب موضوعات مثل التنوع والسمعة والعمل والمكافآت وتطوير الوظيفة طبقاً لاهتماماتهم الشخصية، لأن ذلك يساعد الشركة على تحديد التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين. كما يستخدم الاستشاريون هذه الاستبانات في مناقشاتهم مع الموظفين.

المصدر:

J. Marquez ،«Accentuating the Positive ،«Workforce Management (September 22 ،2008): 18 -25. Also ،see Accenture›s Web site at www. accenture. com; S. Needleman ،«New Career ،Same Employer ،«The Wall Street Journal (April 21 ،2008): B9.

مقدمة:

التطوير الوظيفي هو مسألة مهمة للشركات التي تستهدف تطوير بيئة مناسبة للتدريب المستمر، إذ تشير الدراسة التي أجرتها برايس ووتر هاوس كوبرز (Pricewaterhouse Coopers) عن الشركات المتخصصة في التمويل والخدمات الإلكترونية والضيافة والعقارات والصناعات التكنولوجية إلى أن الشركات التي تنجح في إدارة عمليات نمو الموظفين التي تواكب اتساع مشاريعها وازدياد الطلب على منتجاتها وخدماتها تركز على التوظيف والتطوير الوظيفي والتوجيه الثقافي والعلاقات [٨٦٨]. إذ تؤكد هذه الشركات أن الموظفين مسؤولون عن إدارة حياتهم الوظيفية، إلا أنهم أيضاً يزودون للشركة بالموارد التي تعزز بعض الوظائف مثل الاستشاريين المتخصصين وتعزز كذلك فرص التطوير والتوجيه والتدريب الإداري على كيفية تدريب الموظفين. وتستعرض المقالة الافتتاحية عن شركة أكسنتشر أهمية إدارة الحياة الوظيفية بالنسبة للموظفين وأرباب العمل. وتؤكد المقالة أن أكبر تحد تواجهه الشركات هو كيفية الموازنة بين تطوير الوظائف الحالية واستقطاب وتعيين موظفين جدد

ذوي مهارات جديدة. فعلى سبيل المثال شكلت شركة تي. رو برايس (T. Rowe Price) فرق عمل ومجالس في مختلف أقسام الشركة حيث كانت مهمتها البحث في تأثير إدارة الحياة الوظيفية في استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم، ومن ثم فقد ركز أحد البرامج على المسار الوظيفي لمندوبي الهاتف الجدد، مما أسهم في توفير فرص لتطوير الواعدين من الموظفين الجدد عبر تقديم حوافز مادية لهم وطرح فرص تطويرية أخرى ذات صلة مباشرة بالتدريب وبالخبرات الوظيفية[٨٦٩].

وهناك عامل آخر يؤثر في مفهوم الوظائف وهو زيادة الاعتماد على فرق العمل في تقديم المنتجات والخدمات. فالفرق تمنح الشركات قدراً من المرونة في الحصول على موظفين موهوبين داخل الشركة (بدوام كامل) أو خارجها (موظفين مؤقتين ومتعاقدين) للعمل على تقديم الخدمات والمنتجات بحسب ما يطلب منهم. إلا أن هذه الوظائف في بعض الحالات ينظر لها على أنها وظائف مرتبطة بالمشاريع. وهذه الوظائف المرتبطة بالمشاريع هي عبارة عن سلسلة من المشاريع التي قد لا تكون جزءاً من عمل الشركة، مما ينطوي على تغير في المفهوم الوظيفي الذي يسهم في زيادة أهمية إدارة الحياة الوظيفية من منظور كل من الموظف والشركة على السواء.

نظراً لأن الكثير من الموظفين يمضون قدراً كبيراً من حياتهم في العمل، فإنه من الضروري أن يلبي العمل احتياجات الموظفين مثل شعورهم بالانتماء وبالإنجاز وبالسلطة والنمو. ومن شأن إدارة الحياة الوظيفية أن تساعد الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات، كما أنها أيضاً تمثل أهمية كبيرة لهم لأن مكان العمل هو عبارة عن ذلك المحيط الذي تتحقق فيه المساواة الاجتماعية والتنوع الوظيفي والحرية الشخصية [٨٧٠]. وحتى يتم إذابة هذا السقف الزجاجي، وحتى تتم إدارة التنوع بشكل جيد، فإنه ينبغي على الشركات أن توجه مزيداً من الاهتمام للخبرات الوظيفية لدى الموظفين. ومع الاستخدام المتزايد للموظفين المؤقتين مثل المتعاقدين المستقلين (انظر المناقشات في الفصل الأول)، أصبحت إدارة الحياة الوظيفية أكثر من مجرد تحد، وهناك مسألة وثيقة الصلة بهذا الأمر وهي أن بعض الموظفين (وخصوصاً المتعاقدين المستقلين والموظفين المؤقتين) يختارون إما تغيير وظائفهم وفق مصالحهم الشخصية أو تجنب التحول إلى موظفين لهم خبرات متقادمة أو مهملة نظراً لتخصصهم في وظيفة واحدة مثل التكنولوجيا أو الاقتصاد أو التجارة. فعلى سبيل المثال شغلت استشارية

كبيرة في مجال إدارة الخدمات الصحية والبشرية في نيويورك العديد من الوظائف المختلفة التي ابتكرت بعضها،[٨٧١] كما أنها تقوم بالتواصل مع خبراء خارج المؤسسة وتقول إن علاقاتها جعلتها «تبتكــر أفكاراً جديدة ومفاهيم مختلفة». فكثير من الموظفين لا يريدون التضحية بحياتهم الشــخصية والأسرية من أجل وظائفهم. وعلى ســبيل المثال، يبحث الموظفون عن وظائف بســاعات عمل قصيرة ومرنة وبيئات عمل جذابة وأزياء مريحة ومزايا أخرى مثل رعاية الأطفال والمسنين وخدمات الحراسة وكل هذه الأشياء التي تمكن الموظفين من الموازنة بين عملهم وحياتهم الشخصية.

ربما تتســاءل لماذا يناقش كتاب عن التدريب مســائل تتعلــق بالوظائف وإدارة الحياة الوظيفيــة؟ لابد وأن تعلم أن تحفيز الموظفين لحضور برامج التدريب والنتائج المرجوة من حضورها واختيار البرامج وكيفية وصول الموظفين لما يريدون معرفته تتأثر جميعها بتغيرات مفهــوم «الوظيفــة»، فقد تكون الحياة الوظيفة للموظف غــير مرتبطة بشركة واحدة على سبيل المثال، إذ إن إدارة الحياة الوظيفية ليست مسألة تقوم بها الشركات لصالح الموظفين. إلا أن الموظفين عليهم أن يأخذوا زمام المبادرة في إدارة حياتهم الوظيفية عبر تحديد نوعية العمل الذي يريدونه ومصالح العمل على المدى البعيد والمهارات التي يرغبون في تطويرها. أيضاً ستعلم في هذا الفصل، أنه وبسبب تغير توقعات أرباب العمل والموظفين تجاه بعضهم البعض (المشــار إليها بالعقد النفسي) فإنه ســيتم التأكيد على استخدام الخبرات والعلاقات الوظيفية في دورات التدريب والندوات، وبالإضافة إلى ذلك يتولى المدربون مسؤولية إعداد برامج تساعد المديرين على لعب دور فعال في نظم إدارة الحياة الوظيفية.

يبدأ هذا الفصل بمناقشة سبب أهمية إدارة الحياة الوظيفية. ويبين الجزء الثاني من هذا الفصل التغيرات التي طرأت على مفهوم الوظيفة، حيث ســتتم مناقشــة الآثار المترتبة على التغييرات التي تطرأ على إدارة الحياة الوظيفية. كما يعرض هذا الفصل أيضاً نموذجاً لإدارة الحياة الوظيفية الذي يعتمد على المفهوم الجديد للوظيفة والذي يوضح تحديات التطوير التــي تواجه الموظفين وكيفية مســاعدة الشركات موظفيها على مواجهــة هذه التحديات. ويختتم الفصل بتوضيح العناصر الخاصة بنظم إدارة الحياة الوظيفية وبمناقشة الأدوار التي يلعبها الموظفون والمديرون والشركات في نظم إدارة الحياة الوظيفية الناجحة.

ما سبب أهمية إدارة الحياة الوظيفية؟

إدارة الحياة الوظيفية هي العملية التي من خلالها يستطيع الموظفون:

- معرفة اهتماماتهم الشخصية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم.
- الحصول على المعلومات اللازمة حول فرص العمل داخل الشركة.
- تحديد أهدافهم الوظيفية.
- وضع خطط عمل لتحقيق الأهداف الوظيفية[٨٧٢].

تُعـد إدارة الحياة الوظيفية مهمة من منظور الموظفـين والشركة أيضاً، [٨٧٣] فمن منظور الشركـة يمكن أن يؤدي الفشـل في تحفيز الموظفين لوضع خطـط لوظائفهم إلى عدم توافر العـدد اللازم من الموظفين لشـغل الوظائف الشـاغرة بالإضافة إلى انخفـاض معدل التزام الموظفين والاسـتخدام السـيئ للأموال المخصصة لبرامج التدريب والتطوير. أما من منظور الموظـف فإن ضعف إدارة الحياة الوظيفيـة يمكن أن يؤدي إلى الإحباط نظراً لقلة التطوير الشـخصي وصعوبات العمل، ووجود مشاعر سلبية تجاه الشركة نظراً لعدم التقدير والعجز في إيجاد بديل ضروري للوظيفة (داخلي أو من خلال شركة أخرى) بسبب عمليات الاندماج أو الاستحواذ أو إعادة التأسيس أو تخفيض العمالة، فعلى سبيل المثال، عندما ننظر إلى شركة أمريكان انفراسـتراكتشر (American Infrastructure) وهي شركة متخصصة في التشييد والتعديـن والمواد نجد أن لديها أكثر من ١,٧٠٠ موظف. وقد وضعت هذه الشركة خارطة طريق للتطوير الوظيفي ليكون جزءاً من جهودها لزيادة رضا الموظفين والحد من معدلات التدويـر لديها،[٨٧٤] وتشـمل خطة التطوير الوظيفي قائمة بأنشـطة التطويـر مثل التقييم والتوجيه والبرامج والتدريب على المهارات والتمسـك بالوظيفة. كما يتم تدريب المديرين والمشرفين على مسـاعدة الموظفين على وضع خطة عمل مدتها ثلاث أو خمس سنوات، مما أدى إلى زيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات العالية إلى ٩٢٪.

تأثير إدارة الحياة الوظيفية في التحفيز الوظيفي:

ينبغي على الشركات أن تسـاعد الموظفين في إدارة حياتهم الوظيفية لتعظيم مسـتوى تحفزهم الوظيفي. ويشير التحفيز الوظيفي إلى استثمار طاقة الموظفين في وظائفهم ووعيهم

بالمســار الوظيفي الذي يريدونه وقدرتهم على الاحتفاظ بالطاقة وبمسارهم الوظيفي برغم التحديات التي يواجهونها. وللتحفيز الوظيفي ثلاثة جوانب هي: المرونة الوظيفية والرؤية الوظيفية والهوية الوظيفية[٨٧٥]، بالنســبة للمرونة الوظيفية يقصد بها مدى مرونة الموظفين في التعامل مع المشــكلات التي تؤثــر في أعمالهم. أما الرؤية الوظيفية فتشــمل (١) مدى إدراك الموظفين لاهتماماتهم ولنقاط القوة والضعف في مهاراتهم. (٢) مدى إدراكهم لارتباط هــذه المفاهيم بأهدافهم الوظيفية. وتشــير الهوية الوظيفيــة إلى الدرجة التي يحدد من خلالها الموظفون قيمهم الشخصية طبقاً للعمل الذي يقومون به.

ويوضــح الشــكل (١١-١) كيف أن التحفيــز الوظيفي بإمكانه أن يوجــد قيماً لكل من الشركــة والموظفين. فالتحفيز الوظيفي يرتبط بقوة مع درجة ابتكار وقابلية الشركة للتغير. أما الموظفون الذين يتمتعون بدرجة عالية من المرونة الوظيفية فيســتطيعون التعامل مع المعوقــات التي تعترضهم في بيئــة العمل والتكيف مع الأحداث غــير المتوقعة (مثل تغيير إجــراءات العمل أو مطالب العملاء). فهم ملتزمون بالتعليم المســتمر ويرغبون في تطوير طــرق جديدة لاســتخدام مهاراتهم. كما يتحملون مســؤولية إدارة الحياة الوظيفة ونجاح الشركة[٨٧٦]. وتشــير البحوث إلى أن التحفيز الوظيفي المحدود قد يضر بالموظفين الأكبر ســناً والأكثر خبرة[٨٧٧].

يحدد الموظفون ذوو الرؤية الوظيفية أهدافهم الوظيفية كما يشاركون في تطوير الأنشطة التي تســاعدهم على الوصول إلى أهدافهم ويميلــون لاتخاذ الإجراءات التي تبقي مهاراتهم بعيداً عــن التقادم. أما الموظفون ذوو الهوية الوظيفية العالية فلديهم ولاء للشركة ورغبة في فعل أي شيء ممكن (مثل العمل لســاعات طويلة) لاستكمال المشروعات وتلبية مطالب العملاء. وبالإضافة إلى ذلك يفتخرون بالعمل لدى الشركة وينشطون للعمل مع المنظمات المهنية والتجارية. وتشير البحوث إلى أن كلاً من الهوية الوظيفية والرؤية الوظيفية ترتبطان بالنجاح الوظيفي[٨٧٨].

يتأثر التحفيز الوظيفي إيجاباً بمدى توفير الشركات لفرص الإنجاز والتشجيع على التطوير والمعلومات المتعلقة بالفرص الوظيفية. وتســاعد نظم إدارة الحياة الوظيفية على تحديد هذه الفرص كما تسهم في توفير المعلومات الوظيفية، إذ تعتمد نظم إدارة الحياة الوظيفية

التي تكسـب الموظفين المرونة في تحديد الخيارات الوظيفيـة على اهتماماتهم ومطالبهم الوظيفية والشـخصية المفيـدة في تحفيز الموظفـين والاحتفاظ بهم. فعلى سـبيل المثال قامـت شركة ديلويـت إل. إل. بي (Deloitte LLP) بتصميم إطار عرف بالتهيئة الوظيفية الشـاملة (Mass Career Customization) يواءم بين خيارات التنمية الوظيفية الحالية والمسـتقبلية للموظفين ممن لهم متطلبات حالية ومسـتقبلية حتى يستفيد الطرفان[٨٧٩]. ويشـتمل إطـار التهيئة الوظيفية الشـاملة على مجموعة من الخيـارات وفقاً للأبعاد أو «الأوجـه» الوظيفية الأربعة وهي: السرعة (معدل التقدم الوظيفي)، عبء العمل (كمية العمل المنتج)، الموقع/الجدول (متـى وأين يتم إنجاز العمل) والاختيار (اختيار المناصب أو المسـؤوليات). وتحدد المفاضلات لكل اختيار ويسمح بتغيير الاختيارات بمرور الوقت لتناسب احتياجات الموظفين.

شكل ١١-١ أهمية التحفيز الوظيفي

عناصر التحفيز الوظيفي	
	قيمة الشركة
المرونة الوظيفية ←	• الابتكار • تكيف الموظفين مع التغيرات غير المتوقعة • الولاء للشركة • الاعتزاز بالعمل
	قيمة الموظف
الرؤية الوظيفية ←	• إدراك نقاط القوة والضعف في مهاراتهم • المشاركة في الأنشطة التعليمية
الهوية الوظيفية ←	• القدرة على مسايرة ظروف العمل غير المثالية • تجنب تقادم المهارات

يناقـش الموظفون والمديـرون كيفية تخصيص الوظائف عن طريـق اختيار البعد الذي يناسـب أهدافهم الوظيفيـة واضعين في اعتبارهـم ظروفهم الفرديـة واحتياجات العمل.

فعلى سبيل المثال، قد يتقدم الموظف الذي يعمل على برنامج يتميز بسرعة توجيهه لمسار الترقية والقدرة على تحمل أعباء العمل والسفر والأنشطة المتعددة. إلا أن إنجاب الأطفال قد يغير من معدل سرعة البرنامج وعبء العمل والموقع (وبالطبع يؤدي إلى قلة السفر والاهتمام بالعمل الضروري فحسب وعدم المبالاة بالترقية). فاستخدام التهيئة الوظيفية يعطي الموظفين القدرة على التحكم في هذه الأبعاد أو «الأوجه» حتى يمكنهم تحقيق حياة وظيفية أفضل تستهدف الإسهام في تطوير العمل. وقد مكنت التهيئة الوظيفية الشاملة شركة ديلويت (Deloitte) من إعداد برنامج للتطوير الوظيفي يستمر لفترة طويلة مع الموظف ويساعده على الاحتفاظ بوظيفته. فشركة ديلويت تدرك أن الموظف قد يعمل لسنوات قليلة بجدية أكثر من الآخرين ولكنه يعمل بطريقة تحقق له فائدة على المستوى الشخصي وتحقق كذلك فائدة للشركة التي يعمل بها. وقد وجدت ديلويت نتائج إيجابية لاستخدام التهيئة الوظيفية الشاملة، حيث رأى ٩٠٪ من موظفيها أنها تؤثر إيجاباً في قرارهم بالبقاء في الشركة وفي معدل رضاهم تجاه تحسن مستوى الحياة والعمل وبمسايرة معايير الخدمات المقدمة للعميل، بالإضافة إلى توقف الموظفين عن طلب تخفيض أعباء العمل عنهم.

ما هي الوظيفة؟

هناك أربعة معانٍ مختلفة تنطبق على مفهوم الوظيفة[٨٨٠]. أولاً: توصف الوظائف على أنها خطوة باتجاه إحراز تقدم ما، بمعنى أنها سلسلة من الترقيات أو الخطوات التصاعدية في شركة ما أثناء مدة عمل الموظف. ثانياً: توصف الوظائف بأنها مهنة، ويشير هذا التعريف إلى أن الوظائف تختص ببعض المهن فقط والتي تعتمد نموذجاً واضحاً للتقدم. فمثلاً، يكون للأطباء وأساتذة الجامعات ورجال الأعمال والمحامين والمتخصصين الآخرين مسار وظيفي محدد، فيمكن لأعضاء هيئة التدريس في كلية ما أن تتم ترقيتهم إلى منصب أستاذ مساعد أو أستاذ مشارك أو أستاذ. أما المديرون فتمر حياتهم الوظيفية في البداية بوظائف التدريب على الإدارة ثم مشرفين ثم الترقي إلى منصب المديرين والمديرين التنفيذيين. أما الموظفون الذين يعملون في وظائف لا ترتقي بهم بعد ذلك في سلسلة من المناصب ذات العلاقة مثل النادل وموظفي الصيانة فلا يمكن اعتبارهم أصحاب وظائف. ثالثاً: يمكن اعتبار الوظائف سلسلة من الأعمال الممتدة طول حياة الموظف، فعمل الموظف عبارة عن سلسلة من الوظائف التي يقوم بها أثناء فترة حياته بغض النظر عن المهنة أو مستوى الوظيفة. وطبقاً

لهذا الوصف فإن كل الناس لديهم وظائف. رابعاً: يمكن تعريف الوظائف على أنها سلسلة من التجارب الممتدة على مدار حياة الموظف. فالوظائف تمثل كيفية تجريب الموظف لسلسلة من المهام في تاريخ عمله. ويشمل هذا التعريف الوظائف والمناصب التي يتقلدها الموظف بالإضافة إلى مشاعره وتوجهاته تجاه الوظائف وتجاه حياته.

يستخدم هذا الكتاب تعريف هال (Hall) للوظائف[٨٨١]. حيث تشير الوظيفة إلى سلسلة التوجهات والسلوكيات الفردية المرتبطة بخبرات العمل والأنشطة التي يمارسها الموظف على مدار حياته الوظيفية. لكن هذا التعريف لا يحمل معنى النجاح أو الفشل الوظيفي اعتماداً على ترقية أو منصب إلا أنه يصف الوظيفة باعتبارها عملية من الخبرات الوظيفية التي يمتلكها كل شخص وليس الموظفين فحسب، إذ تتأثر الخبرات العملية التي تشمل منصب الموظف وخبرته ومهامه بقيمه واحتياجاته ومشاعره، وتتفاوت قيم الموظف وخبراته ومهامه اعتماداً على مرحلة التقدم الوظيفي وعمر الموظف البيولوجي؛ ولذلك فإنه يجب أن يفهم المديرون وأخصائيو التنمية البشرية عملية التطوير الوظيفي والفوارق في احتياجات الموظف واهتماماته في كل مرحلة من مراحل التطوير.

الوظيفة المتغيرة:

تعرف الوظائف في هذه الأيام بالوظائف المتغيرة[٨٨٢]. وتعتمد الوظيفة المتغيرة على توجيه ذاتي بغية تحقيق النجاح نفسياً في العمل، ويتحمل الموظفون المتغيرون المسؤولية الكاملة عن إدارة حياتهم الوظيفية. فمثلاً، قد تحصل إحدى المهندسات على إجازة تفرغ من وظيفتها للعمل لدى وكالة يونايتد واي (the United Way Agency) لمدة عام في وظيفة إدارية، ويكون ذلك بغرض تنمية مهاراتها الإدارية وقدرتها على التقييم الشخصي إذ كانت تفضل العمل الإداري على العمل الهندسي.

الوظيفة التقليدية مقارنة بالوظيفة المتغيرة:

يعقد الجدول (١١-١) مقارنة بين الوظيفة التنظيمية التقليدية والوظيفة المتغيرة من عدة أبعاد. حيث تؤثر التغيرات التي تطرأ على العقد النفسي بين الموظفين والشركات في مفهوم الوظيفة[٨٨٣]. ويشير العقد النفسي إلى التوقعات التي ينتظرها الموظفون وأرباب العمل من بعضهم البعض. ويؤكد العقد النفسي عادةً على ضرورة توفير الشركة للعمل بشكل مستمر وكذلك توفيرها لفرص الترقي إذا ظل الموظف في الشركة وحقق مستوى

عاليـاً من الأداء الوظيفي. فزيادة الرواتب وأوضاع الموظفين ترتكز مباشرة بحركة الموظف الرأسية في الشركة أو ما يعرف بـ (الترقيات).

ومع ذلك فقد تغير العقد النفسي بين الموظفين وأرباب العمل. لكن ما السبب؟ إن أحد أسباب هذا التغير هو ذلك التغير الحاصل في الهيكل التنظيمي للشركات. والسبب الثاني أن الشركات تميل لجعل هيكلها «مستوياً» (بمعنى أن يضم الهيكل طبقات إدارية قليلة) بحيث تكون السـلطة لامركزية ومسـؤوليات الموظفين محددة على أساس المشروعات أو العملاء بدلاً من أن تحدد وفقاً للقاعدة الوظيفية. وهذا الهيكل المسـتوي تتبناه الشركات الصغيرة والمتوسـطة مثل شركات الأعمال التجارية الإلكترونية. ونتيجـة لذلك يتوقع للموظفين أن يطـوروا مجموعة متنوعة مـن المهارات (انظر العوامل التي تؤثـر في العمل والتدريب في الفصل الأول). وهناك سبب آخر لتغير العقد النفسي وهو أنه بسبب زيادة التنافس المحلي والعالمي والاندماج بين الشركات وكذلك عمليات الاسـتحواذ فإن الشركات تعجز عن توفير الاسـتقرار الوظيفي بل قد تلجأ لخفض العمالة. إلا أنها بدلاً من توفير الاسـتقرار الوظيفي تقدم الـشركات للموظفين فرصاً لحضور برامج التدريب والمشـاركة في خبرات العمل التي يمكن أن تزيد من فرصهم الوظيفية مع أرباب العمل الحاليين والمستقبليين.

جدول (١١-١) مقارنة بين الوظيفة التقليدية والوظيفة المتغيرة

البعد	الوظيفة التقليدية	الوظيفة المتغيرة
الهدف	الترقيات	النجاح النفسي
	زيادة المرتب	
العقد النفسي	ضمان الولاء	إمكانية العمل بالمرونة
التنقل	رأسي	جانبي
مسؤولية الإدارة	الشركة	الموظف
النموذج	طولي ومتخصص	حلزوني وتحولي
الخبرة	معرفة الكيفية	تعلم الكيفية
التطور	الاعتماد الكلي على التدريب	اعتماد أكبر على العلاقات والخبرات

المصدر:

D. T. Hall، «Protean Careers of the 21st Century، « Academy of Management Executive 10 (1996): 8 – 16; N. Nicholson، «Care Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age، « Academy of Management Executive 10 (1996): 40 -51; K. Brousseau، M. J. Driver، K. Eneroth، and R. Larsson، «Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals، « Academy of Management Executive 10 (1996): 52 – 66; D. Hall، Careers In and Out of Organizations (Thousand Oaks، CA: Sage، 2002).

مصطلــح العمل المهني على ســبيل المثال، يقصد به أعمال التصنيــع ولكن التكنولوجيا حولت المعنى بشكل تام[٨٨٤]. إذ يتم إرسال وظائف خط التجميع التي تتطلب مهارات قليلة وتعليــماً قليــلاً لتتم في الخارج، حيث ينخرط العمال المهنيــون حالياً في التصنيع المتخصص بشــكل أكبر. فمثلاً، في شركة حديد الولايات المتحدة (U. S. Steel) يصنع العمال أكثر من ٧٠٠ نــوع مختلف من الحديد وهــي عملية تتطلب توافر الخبرة اللازمــة بالمواد المضافة وإدراكاً زائداً بالعملاء وبالأســواق. وباعتبار الوظائف أعمالاً ممتدة على مدار الحياة فإنها تُعــد الآن عملاً مؤقتــاً يجبر الموظفين على التكيف عن طريــق الانتقال من مصنع إلى آخر أو بتغيــير نوبات العمل. كما يتلقى الموظفون دورات لمســايرة التطورات في مجال صناعة الحديــد مثل المخارط والراتنجــات. وعلى الرغم من قلة التوظيف المكفول مدى الحياة إلا أن كثــيراً من الوظائف المهنية أصبحت الآن أكــثر أماناً وأفضل في المرتبات من نظائرها عما كانت عليه منذ ١٠ سنوات.

تهدف الوظيفة المتغيرة إلى تحقيق النجاح النفسي. فالنجاح النفسي هو الشعور بالفخر والنجــاح الذي ينشــأ عن تحقيق أهداف الحياة التي لا تقتــصر فقط على إنجازات العمل (مثــل بناء الأسرة والصحة البدنية الجيــدة). فالنجاح النفسي أمر يمكن للموظفين تحقيقه بدرجــة أكبر من الأهــداف الوظيفة التقليدية التي لا تتأثر إلا بجهد الموظف فحســب بل أيضــاً تتحكم فيها المناصب المتاحة في الشركة. ويُعــد النجاح النفسي أمراً يتم تقريره ذاتياً وليس بشــكل فردي من خلال المؤشرات التــي يتلقاها موظفو الشركة (مثل زيادة المرتبات والترقيــات). ويبــدو أن النجاح النفسي مســألة ســائدة بين الجيل الجديــد من الموظفين الملتحقين بالعمل مؤخراً. انظر على سبيل المثال إلى جاكلين ستراير (Jacqueline Strayer) التي شــغلت سلسلة من الوظائف في العديد من الشركات ومنها جنرال إلكتريك وج ت إي

ويونايتــد تكنولوجيز وويليام ميرسر (General Electric, GTE, United Technologies and William Mercer) بعد التخرج من الجامعة في ١٩٧٦[٨٨٥]. وخلال فترة عملها حصلت على الماجســتير في الدراســات المهنية في مجال الفيلم والتلفاز وتعمــل حالياً على الحصول على الدكتوراه في الإدارة. وكان تحفيزها نتيجة لاهتمامها بالوظائف العليا بدلاً من محاولة الحصول على ترقية لمنصب إداري رفيع. وبالإضافة إلى ولعها الشــديد برياضة العَدْو فهي تريد أن تعمل مع صاحب العمل الذي يمتلك مركزاً للياقة البدنية. وتشــير البحوث إلى أن الأفراد الذين يعملون في الوظائف المتغيرة قد يهتمون بأنشــطة أخرى مما يسهم في تكوين رؤية وظيفية تتعلق بدورها بالنجاح الوظيفي[٨٨٦].

أحد أوجه الاختلافات المهمة بين الوظيفة التقليدية والوظيفة المتغيرة تتمثل في احتياج الموظفين للتحفيز وللقــدرة على التدريب بدلاً من الاعتماد على قاعدة معرفية ثابتة. وقد نشأ هذا الاختلاف من حاجة الشركات لأن تولي مزيداً من الاهتمام لخدمة العملاء وطلبات المنتجــات. ولذا تغــيرت أنواع المعارف التي يجب أن يمتلكهــا الموظف لتحقيق النجاح[٨٨٧]. ففــي الوظيفة التقليدية تُعد «معرفــة الكيفية»-وهي امتلاك المهــارات والمعارف اللازمة لتقديم الخدمات وإصدار المنتجات- مسألة ذات أهمية، وعلى الرغم من أن معرفة الكيفية ظلــت لها أهميتها الخاصــة إلا أن الموظفين يحتاجون «لمعرفة الســبب» و «معرفة من». وتشــير «معرفة الســبب» إلى فهم طبيعة عمل الشركة وثقافتها حتى يتمكن الموظفون من الحصول على المعرفة والمهارات التي تســهم في هذا العمــل ومن ثم تطبيقها. أما «معرفة من» فتشــير إلى العلاقات التي قد يطورها الموظف للإســهام في إنجاح الشركة. وقد يطور الموظفــون علاقات مع البائعين والموردين وأفراد المجتمــع والعملاء أو خبراء المجال، ولكن تتطلب «معرفة من» و «معرفة السبب» دورات وبرامج تدريبية أكثر من الرسمية.

ضع في الاعتبار درجة الاســتخدام المتزايد للاستشــاريين في مجال خدمات المعلومات[٨٨٨]. حيــث تــم تخفيض عدد العمالة الداخليــة التي تعمل في معالجــة البيانات بعد أن قررت الــشركات عدم حاجتهــا للموظفين الداخليين والبحث عن موظفــين موهوبين عند الحاجة لذلــك. فكثير من الشركات لديها وفرة في موظفي نظم البيانات ذوي الخبرة ممن يتفانون في العمــل ولكنهم ليس لديهم الطموح أو الخبرة أو الأفكار التي طورها الاستشــاريون من خلال العمل مع العديد من العملاء المختلفين.

إن التدريـــب والتطويـــر في الوظيفة المتغيرة من المرجح وبصورة كبيرة أن يشـــتملا على العلاقات والخبرات الوظيفية أكثر من الدورات الرسمية. فمثلاً، وكما ذكرنا في الفصل التاسع فــإن علاقات الموظفــين قد تبرز وتتضح لعدد كبير من الموظفــين داخل وخارج الشركة من خلال التوجيه. كما أن من شأن الخبرات الوظيفية المتعلقة بمهام المشروع وتدوير الوظيفة أن تحسن من مستوى إدراك الموظفين لإستراتيجية العمل ووظائفه وأقسام الشركة بالإضافة إلى مساعدتهم في تطوير علاقات ذات قيمة.

إن التأكيد على التدريب المســتمر وتعليم الكيفية فضــلاً عن التغيرات التي تطرأ على العقــد النفسي ينتج عنه تغــيرات في التوجهــات الوظيفية ووتيرة التحــرك فيها (النموذج الوظيفــي)[٨٨٩]. حيث تتكون نماذج الوظيفة التقليدية من سلســلة مــن الخطوات المنظمة بتسلســل طولي مع خطوات عليا في سلسلة السلطة والمسؤولية والمكافآت. وتتضمن نماذج الوظائــف المتخصصة التزاماً مدى الحياة بمجال العمــل أو التخصص (مثل القانون والطب والإدارة) إلا أن هــذه النــماذج الوظيفية لن تختفي. وبدلاً من ذلك ســوف تســود أنماط النــماذج الوظيفية المتعلقة بالتخصصات (الأنماط الوظيفية الحلزونية). وبالإضافة إلى ذلك فمن الشــائع الآن الوظائف التي ينتقل فيها الفرد من وظيفة إلى أخرى كل ثلاث أو خمس ســنوات (أنماط وظيفية تحولية). بالنسبة إلى الكثير من الموظفين فإن تغيير الوظائف يعد أمراً مقنعاً لأنه يقدم لهم فرصاً لتحديات جديدة وتطويراً للمهارات.

ولكن السمة التي تغلب على وظائف هذا العصر هي أنها «بلا حدود» ودائمة التغير[٨٩٠]. ويقصد بعدم وجود حدود أن الوظائف تتحدد بالمهن أكثر من أرباب العمل. ويمكن اعتبار الوظيفة بلا حدود إذا تأثرت الخطط الوظيفية بالاحتياجات الشخصية أو العائلية أو بالقيم. وهناك طريقة واحدة لجعل الموظفين يسايرون التغيرات في حياتهم الشخصية وعلاقاتهم في العمل وهي إعادة تنظيم وتغيير أدوارهم ومسؤولياتهم. إذ يمكن للموظفين تغيير وظائفهم على مدار حياتهم اعتماداً على الوعي بنقاط القوة والضعف والحاجة إلى الموازنة بين العمل والحياة الشــخصية والحاجة كذلك لإيجاد عمل شــيق ومشابه[٨٩١]. أما النجاح الوظيفي فقد يرتبط بتحقيق الأهداف التي ربما كانت تمثل قيمة للموظف على المستوى الشخصي بدلاً من الترقيــات أو الأهداف التي يحددها الآباء أو الأقران أو الشركة. وكما ســنناقش فيما بعد في

هــذا الفصل فإن الوظائف تخضع للعلاقات بين الشركة والموظفين التي يلتزم فيها الموظفون بالعمل لدى لشركة ولكن وفق قدرتهم الشــخصية على التحكــم في إدارة حياتهم الوظيفية حتى يتسنى لهم الاستفادة بشكل شخصي وكذلك إفادة شركتهم.

احتياجات الوظائف واهتمامات الأجيال المختلفة:

من المرجح أن الأجيال المختلفة من الموظفين (أو مجموعات الموظفين) لديهم احتياجات واهتمامــات وظيفية مختلفة. ويعد فهم أوجــه الاختلاف بين الأجيال أمراً مهماً إذا أرادت الشركــة توفير ظروف عمل تُســهم في إرضاء الموظفين والاحتفاظ بهــم. ويبدو أن الأجيال السابقة كانت تهتم بالتوازن بين الحياة والعمل وفرص النمو وعلاقات العمل الجيدة[٨٩٢]. إلا أن الأجيــال القديمة كانت تفضل العمل المفيد على المرونة في ســاعات العمل. وقد أمدت الأجيــال الجديدة الشركات بقوة عاملة مثقفة وحســنة الاطلاع ومجتهدة ومهتمة بالعمل. وعندما يتقاعد هذا الجيل في النهاية تنشأ المخاوف من التمييز ضدهم اعتماداً على الأفكار المقولبــة التــي تدَّعي بأنهم غير قادرين على التعلم أو لا يرغبون في التعلم أساســاً أو أنهم أقــل إنتاجية بل ويفضلون التوقف عن العمل[٨٩٣]. وكما ذكرنا في الفصل الأول فإن الموظفين كبار الســن يمتلكون معرفة قيمة وواضحة وبارعة تتسابق الشركات على «التقاطها» ونقلها للموظفين الأقل خبرة، ويوضح الجدول (١١-٢) بعض الصفات الشخصية لمن يسمون بجيل الألفية (كما يعرفون أيضاً بجيل واي)، وجيل إكس أو جيل الطفرة السكانية، والتقليديين.

جدول (١١-٢): الصفات المقترحة للأجيال المختلفة من الموظفين

الجيل	العمر	السمات
جيل الألفية	٩حتى أواخر العشرينيات (مواليد ١٩٨٢-٢٠٠٠)	
		منفقون مستقلون ومهتمون
		عالميون ومهتمون بالصحة
		يقبلون الأسر غير التقليدية
		يقبلون التغير الفوري
		يدركون الحاجة للتدريب
		ليظلوا في العمل

		ذوو مهارة في التعامل مع الإنترنت
		لديهم آمال وطموحات عالية
		يرغبون في العمل الشاق
		يحتاجون للنقد البناء والمنافسة الإدارية
		ماهرون في تعدد المهام ولكنهم غير مدركين لما يمكن أن يفسره البعض على أنه إهانة
		مهتمون بالتدريب والدعم المتكرر
جيل X	منتصف العشرينيات إلى أوائل الأربعينيات (مواليد ١٩٦٥-١٩٨١)	
		خبراء وماهرون في استخدام التكنولوجيا الحديثة
		متنوعون
		مستقلون
		راود في مجالاتهم
		يتصفون بالمرونة
		يعملون ضمن فريق عمل
		ينتظرون الملاحظات أكثر من الموظفين القدماء
		يقبلون بالسلطة وهم كارهون
		لا يميلون لمحاسبة الناس
		يهتمون بالموازنة بين العمل وحياتهم الشخصية

		يهتمون بالوضع والمظهر والسلطة والمكافآت التي تحفزهم على العمل، يرغبون في تغيير الوظائف لاكتساب مهارات جديدة وخبرة (بالنسبة للوكلاء)
جيــل الطفرة السكانية	منصف الأربعينيات إلى منتصف الخمســينيات (مواليد ١٩٤٦-١٩٦٤)	مثاليون
		تنافسيون
		يطلبون السلطة
		أعضاء في جيل «الأنا»
		يرغبون في التقاعد المرن
		يرغبون في العمل الهادف
التقليديون	أواخر الخمســينيات إلــى بدايــات الثمانينيات (مواليد ١٩٤٥ أو قبلها)	
		وطنيون
		مخلصون
		محافظون
		يؤمنون بدور المؤسسات
		يرغبون في تقييم خبراتهم للأجيال السابقة وقادة العمل

المصدر:

J. Salopek، «The Young and the Rest of Us، « Training and Development (February 2000): 26 – 29; M. Alch، «Get Ready for the Net Generation، « Training and Development (February 2000): 32 – 34; N. Woodward، «The Coming of the Managers، « HR Magazine (March 1999): 75 – 80; C. Solomon، «Ready or Not، Here Come the Next Kids، « Workforce (February 2000): 62 – 68; P. Harris، «Boomers vs. Echo Boomer: The Work War، « T + D (May 2005): 44 – 48; H. Dolezalek، «X-Y Vision، « Training (June 2007): 22 – 27; K. Tyler، «Generation Gaps، « HR Magazine (January 2008): 69-72.

هناك بعض السـمات كالوعي الصحي الذي قد يكون لدى جميع المجموعات لكنه قد يمثـل أهمية لبعـض المجموعات دون البعض الآخر. إذ تجـد أن جيل الألفية وجيل إكس معتادون على التغيير وعدم الاسـتقرار الوظيفـي أكثر من جيل الطفرة والتقليديين. وطبقاً لدراسـة حديثة فإن ٦٠٪ من الموظفين من مختلف الأعمار يعطون قيمة للوقت وللمرونة باعتبارهـما عامـلان مهمان للبقاء في الشركة[٨٩٤]. إلا أن جيل إكـس من المرجح أن يزيد فيه معدل التسرب الوظيفي أكثر من جيل الطفرة السكانية. وقد صرح ٥١٪ من الموظفين تحت سن الأربعين أنهم يبحثون عن وظائف جديدة للأعوام التالية في حين أن ٢٥٪ من الموظفين من سـن الأربعين فما فوق يؤيدون الأمر نفسـه. أما جيل إكـس فهم مخلصون لمهاراتهم الخاصـة ويغيرون الوظائف رغبة في التطور[٨٩٥]. كما يسـعون لتحقيـق أهدافهم ويقدرون العلاقات الشـخصية. ويميل هذا الجيل أيضـاً إلى أداء المهام المتعددة سريعاً ويوازنون بين احتياجـات العمل التنافسي. وبالإضافة إلى ذلك يحب هذا الجيل المواعيد النهائية القصيرة والمشاريع المتعددة الأوجه. وعادة ما يبحثون عن مغزًى لعملهم ويرغبون في رؤية الشركة تسـعى لإيجـاد موارد لإدارة الحيـاة الوظيفية. فهم لا يعتقدون أن الشركة مسـؤولة عن وظائفهم. وقد يكون جيل الألفية هو الأول في الالتزام بالتنوع والسعي لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في مقر العمل[٨٩٦]. ونظراً لتعرض هذا الجيل للتكنولوجيا المتطورة في حياتهم فإنهم لا يرهبون اسـتخدامها أو التدريب عليها أو ابتكار أفكار جديدة حولها. كما يستطيع جيل الألفيـة الانتقال من مهمة إلى أخرى مقارنة بالأجيـال الأخرى. كما أنهم يرحبون بالتغذية الراجعة بوصفها طريقةً لمسـاعدتهم على التحسـن إلا أنهم لا يدركون أهمية القواعد غير المعلنة لمكان العمل التي يهتم بها المديرون مثل أهمية قضاء الوقت في المكتب. ومع ذلك يرغبون في العمل وفهم أهمية عملهم وعلاقته بأهداف الشركة. وقد كشـف مسح حديث أجـري عن الموظفين أن جيل الألفيـة هو الأضعف بين جميع الأجيال التي تشـكل القوى العاملـة في الولايـات المتحدة. وعلى الرغم من أنهم أكثر الأجيال تعاملاً مع التكنولوجيا إلا أنهم يُعتبرون أقل تحفيزاً وأكثر استحقاقاً للمرتبات وبيئات العمل الممتازة.

هنـاك اختلاف جوهري بين جيل إكس وجيل الطفرة السـكانية وهـو أن جيل الطفرة عمل في الوقت الذي كانت فيه الشركات تتجه إلى مكافأتهم على سنوات خدمتهم بالترقيات والاستقرار الوظيفي والمزايا الأخرى. أما جيل إكس فيعملون في شركات متقلبة وبيئة تتسم

بالتغير في مستوى التطور الوظيفي وخفض العمالة. كما أن جيل الطفرة السكانية قد يرغب في الحصول على ترقية أو مهمة جديدة أكثر من الموظفين الصغار، في حين يرغب جيل إكس في الاستقرار في مكان أقاموا فيه علاقات اجتماعية أو عملية. كما أن جيل الطفرة السكانية ينظر إلى جيل إكس وجيل الألفية على أنهم كسالى أو غير متحفزين ولكنهم لا يدركون أن جيلي إكس والألفية قد نشئا في وقت كان ينتشر فيه تسريح العمال[٨٩٧]. وربما تسببت رؤية الوالدين والأصدقاء وهم مفصولون من العمل في جعل هذه الأجيال لا تكترث بالالتزام بالعمل لدى الشركة. كما أن الانتقادات توجه لجيل الطفرة السكانية الأجيال الحديثة بسبب الزي غير المناسب وقضاء الكثير من أوقاتهم في التحدث في الهاتف أو لتدني مستوى أخلاقهم. فمثلاً، ينتمي ويندل وودفورد (Wendel Woodford) إلى جيل إكس ويعمل كاتباً لدى وكالة إعلانية [٨٩٨]. وهذه هي الشركة الرابعة التي عمل لحسابها وهو يدرك أنه سيحقق تغيرات وظيفية في المستقبل. ولا يصدق أنه يمكن أن يبقى في وكالة إعلانية واحدة ويحصل على الاستقرار الوظيفي الذي حظيت به الأجيال السالفة. كما يعتبر وودفورد نفسه موظفاً حراً يعمل بجد لصالح رب العمل ولكن يعلم أنه سيتركه في المستقبل. وعلى النقيض وبرغم الطبيعة المتغيرة للعمل في هذه الأيام إلا أن كثيراً من جيل الطفرة السكانية والتقليديين يتوقعون أن تقدم الشركات مساراً وظيفياً محدداً وتكافئ الأداء الجيد بالترقيات. وهذا أيضاً تشارلز كوفي تقليدي عمل لصالح البنك الملكي الكندي (the Royal Bank of Canada) لمدة ٤٢ عاماً [٨٩٩]. وفي ١٩٦٢ تطلع كوفي إلى أن يكافئ بسبب التزامه وأدائه الجيد وأن يقدم البنك ترقيات ومناصب أعلى. وأرادت الشركة التزاماً قوياً من كوفي. وقد تطلب ذلك أن ينتقل كوفي (Charles Coffey) وعائلته عدة مرات عبر كندا ثم أخذ إذن الشركة حتى يتزوج. ونتيجة لالتزامه وأداءه الجيد أصبح كوفي نائب المدير التنفيذي للبنك. ونظراً للتغيرات في بيئة العمل والعقد النفسي تحتاج الشركات إلى التواصل مع جميع الموظفين وخاصة جيل الطفرة السكانية والتقليديين وأن تنقل إليهم حاجتها للإدارة الذاتية لوظائفهم وإعادة النظر في ربط نجاحهم الوظيفي الشخصي بالترقيات وزيادة المرتبات.

ومن المهم أن ندرك أيضاً أنه بالرغم من الاختلافات في تعدادهم وتنوعهم ومعدلات التعليم والأوضاع الاقتصادية التي تؤثر في الأجيال بطرق مختلفة، إلا أن البحوث تشير إلى أن الأجيال الحديثة والقديمة تتشارك في الكثير من القيم المتعلقة بالأسرة والاحترام

والثقــة[900]. وقــد تكون الاختلافات في القيــم والتوجهات بين الأجيــال ناتجة عن الاختلاف في العمل والســياقات الحياتيــة المختلفة (مثل المنصب الذي يشــغله الموظف في الشركة) وليس العمر. فكثير من الموظفين بغض النظر عن أعمارهم يريدون الاستقرار والقدرة على تحقيق توازن بين عملهم وحياتهم الشــخصية مســتفيدين في ذلك من المرونة الوظيفية أو الإجازة المدفوعة الأجر. وبالرغم من ذلك، يعني الشعور بالاطمئنان على المستقبل بالنسبة للموظفين القدامى العمل للشركة التي توفر مزايا مميزة للتقاعد، ولكن بالنسبة للموظفين الصغار الذين يدينون للجامعة وملتزمون بتكاليف معيشــية باهظة فيعني ذلك بالنســبة إليهم الحصول على أجر مناسب.

وتقوم الشركات الآن بمراجعة نظم إدارة الحياة الوظيفية لتضمن تلبية احتياجات جميع أجيال الموظفين. فعلى ســبيل المثال، قامت الشركة المســتوردة يونايتد ستيشنرز (United Stationers Supply Company)، وهــي شركــة توزيــع بالجملة للمنتجــات المكتبية في ديرفيلــد بولاية إلينوي، بإعادة النظر في فــرص تطوير وظائفها اعتماداً على أوجه الاختلاف بــين الأجيال[901]. ويتم تنظيــم مجموعات الوظائف في الشركــة بطريقة تمكن الموظفين من الانتقال إلى وظائف جديدة بطريقة أســهل ومن ثم اكتساب مهارات وخبرات جديدة دون الانتظار للترقيات أو الاضطرار لترك الشركة. كما تحاول الشركة تقديم عروض وساعات عمل مرنة إذ تدرك أن جيل إكس يهتم بتحقيق التوازن بين الحياة والعمل.

نموذج للتطوير الوظيفي:

تطور الحياة الوظيفية هي تلك العملية التي يحرز فيها الموظفون تقدماً عبر سلســلة من المراحل تتســم كل مرحلة منها بمجموعة من مهام التطوير المختلفة والأنشــطة والعلاقات[902]. وهناك نماذج متعددة للتطوير الوظيفي، على الرغم من أن هناك تقبلاً على نطاق واسع لتغير مفهوم الوظيفة إلا أن أدبيات البحث لا تتفق على تفضيل نموذج واحد للتطوير الوظيفي[903].

وتشــير نماذج دورة الحياة إلى أن الموظفــين يواجهون مهامَّ تطويرية محددة خلال فترة عملهــم وينتقلون عبر مراحل وظيفية وحياتية متنوعة. أمــا النماذج القائمة على المنظمة فتشــير أيضاً إلى أن الوظائف تمر بسلســلة مــن المراحل ولكن هذه النماذج تشــير إلى أن

التطوير الوظيفي يشـمل تدريب الموظفين على أداء أنشـطة محددة. وتنطوي كل مرحلة على تغير في الأنشـطة والعلاقات مع الأقران والمديرين. ويصف النموذج التوجيهي شـكل ونمـط الوظائف[٩٠٤]. إذ يوضح الجـدول (١١-٣) نموذجاً يدمج بين الإسـهامات المهمة لكل مـن نموذج دورة الحياة والنموذج القائم عـلى المنظمة والنموذج التوجيهي في فهم عملية التطور الوظيفي. وكما أشرنا في مناقشة التغير في المفهوم الوظيفي فتشير هذه النماذج إلى أن الموظفين يمكن أن يتخذوا قرارات تتعلق بمدى سرعة التقدم المحرز في المراحل الوظيفية المختلفة وإلى أي مدى يرغبون في العودة إلى نقطة ما في مرحلة وظيفية سابقة.

جدول (١١-٣) نموذج التطور الوظيفي

	مراحل الوظيفة			
	الاستكشاف	التأسيس	الاستمرارية	الانفصال
المهام التنموية	تعريف الاهتمامات والمهـارات والربط بين الذات والعمل	التقـدم والنمـو والضمان وتطوير مستوى المعيشة	الـحـفـاظ عـلـى المهارات والإنجازات وتحسينها	التخطيـط للتقاعد ومحاولـة إحـداث التـوازن مـا بيـن العمل وعدم العمل
الأنشطة	المساعدة والتدريب وإتباع التعليمات	القيام بإسـهامات مستقلة	التدريـب والتدعيم ووضع السياسات	مرحلـة الخروج من العمل
الـعـلاقـات مع الـمـوظـفـيـن الآخرين	مبتدئ	زميل	موجه	مدير
الـعـمـر النموذجي	أقل من ٣٠	٣٠-٤٥	٤٥-٦٠	٦١+
عدد سنوات الوظيفة	أقل من عامين	من ٢-١٠ أعوام	أكثر من ١٠ أعوام	أكثر من ١٠ أعوام

يخطـط بعـض الموظفين للبقاء في وظيفـة أو مهنة معينة طـوال حياتهم كما يضعون خطوات مدروسـة للتنقـل بين المراكز الوظيفية (ذات الشـكل الخطـي). وهناك آخرون

ينظــرون إلى وظائفهــم على أنها تأخذ شــكلاً حلزونياً. وقد بدأت الوظائف ذات الشــكل الحلزوني أو شكل الدوامة في التزايد حيث يعمل الفرد في مشروع أو وظيفة ما لفترة زمنية محددة وبعدها ينتقل إلى العمل في مشروع آخر أو وظيفة أخرى ســواء مع الجهة ذاتها أو مع غيرها. كما تمت مناقشــته في الفصل التاســع فقد يقبل الموظفون بالفعل وظائف تقع خــارج نطاق مجال وظائفهم وتكون أقل في المســتوى من وظائفهــم الحالية (يعرف ذلك بالانحدار الوظيفي) بهدف التدريب على المهارات الأساسية واكتساب الخبرات المطلوبة كي يحققوا النجاح في وظائفهم الجديدة.

مراحل الوظيفة:

يوضح الجدول (١١-٣) المراحل الأربع للوظيفة: الاستكشــاف، التأســيس، الاستمرارية، الانفصال. وكل مرحلة من مراحل الســلك الوظيفي لها خصائص محددة فيما يتعلق بمهام التطور والنشاطات والعلاقات، إذ تتأثر قدرة الموظف على التذكر والدافعية والأداء بكيفية تعامل الشركة مع مهام التطوير في كل مرحلة من مراحل التدرج الوظيفي.

تشير البحوث إلى أن المرحلة التي يمر بها الموظف في تدرجه الوظيفي تؤثر في احتياجاته وتوجهاته وســلوكياته الوظيفية. فعلى ســبيل المثال، وجدت إحدى الدراســات أن مندوبي المبيعات في مرحلة الاستكشــاف غالباً ما يغيرون من وظائفهم ويحصلون على ترقيات أكثر من أقرانهم في المراحل الوظيفية الأخرى[٩٠٥]. ووجدت دراسة أخرى أن درجة اندماج الموظفين مع وظائفهم تتأثر بشــكل أكبر بخصائص الوظيفة (مثل: تنوع المهام، والمسؤولية عن إتمام هذه المهام) في المراحل الوظيفية الأولى أكثر من المراحل المتقدمة[٩٠٦].

مرحلة الاستكشاف:

في مرحلة الاستكشــاف يعتمد الموظفون على تحديــد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم، لأنهم يضعون في الاعتبــار اهتماماتهم وقيمهم وخياراتهم الوظيفية ويبحثون عــن معلومات حول الوظائف والمســارات والمراكز الوظيفية الشــاغرة مــن خلال الأقران والأصدقــاء وأفراد العائلة. وبمجرد أن يحددوا نوعية العمل الذي يلبي احتياجاتهم يمكنهم البــدء في الحصول على التعليم والتدريب اللازمين للوظيفة. وعادةً ما تتواجد تلك المرحلة

عند المراهقين في منتصف مرحلة المراهقة من أوائل وحتى أواخر العشرينيات (بينما لا يزال الفرد طالباً في مدرسة ثانوية أو جامعة أو إحدى المدارس الفنية). ويستمر الاستكشاف عند بدء المرء وظيفة جديدة. وفي أغلب الأحوال فإن الموظفين المعينين في وظائف جديدة يكونون غير مستعدين للقيام بمهام العمل وأدواره دون مساعدة وتوجيه من الآخرين. وفي العديد من الوظائف يعد الموظفون الجدد مبتدئين. والمبتدئ هو موظف يعمل تحت إشراف وتوجيه زملائه الأكثر خبرة منه أو ربما تحت إشراف مديره. وترى الشركة أن أنشطة التوجيه والاندماج في محيط العمل تعد ضرورية لمساعدة الموظفين الجدد على الشعور بأقصى درجات الرضا تجاه وظائفهم الجديدة ومع زملائهم ومن ثم يمكنهم الانطلاق نحو تحقيق أهداف الشركة.

مرحلة التأسيس:

في مرحلة التأسيس يشعر الموظفون بمكانتهم في الشركة وهو ما يجعلهم يقومون بإسهامات على نحو منفرد ويتحملون المزيد من المسؤولية ويحققون النجاح المادي ومن ثم يؤسسون لمستوى معيشي جيد. ويفضل الموظفون في هذه المرحلة أن يُنظر لهم باعتبارهم مساهمين في نجاح الشركة. فالموظفون الذين استطاعوا الوصول إلى تلك المرحلة ينظر لهم باعتبارهم زملاء عمل. إذ إن زملاء العمل هم من يستطيعون العمل وتحقيق نتائج بمفردهم. فهم أقل اعتماداً على الموظفين الأكثر خبرة من غيرهم ممن هم في مرحلة الاستكشاف، إذ يتعلمون كيف تنظر الشركة إلى إسهاماتهم من خلال التفاعلات غير الرسمية مع أقرانهم ومديريهم وبواسطة التغذية الراجعة الرسمية التي تصلهم عبر نظام تقييم الأداء. وبالنسبة للموظفين في تلك المرحلة فإن الشركة تحتاج إلى تطوير سياسات يمكنها إحداث التوازن بين أدوار العمل وغيرها من الأدوار. كما ينبغي على الموظفين أيضاً في هذه المرحلة الفعالة في أنشطة التخطيط الوظيفي.

مرحلة الاستمرارية:

في مرحلة الاستمرارية يهتم الموظف بتطوير مهاراته وبالنظر إليه من قبل الآخرين على أنه لايزال يقدم إسهامات للشركة، إذ يكون للموظفين في تلك الفترة سنوات من الخبرة

الطويلة وكذلك خلفية معلوماتية ممتدة عن الوظيفة وفهم متعمق لكيفية ســير العمل في الشركة. ويمكن للموظفين في مرحلة الاســتمرارية أن يعملــوا بوصفهم مدربين أو موجهين للموظفــين الجدد، والمدرب أو الموجه هو الموظف ذو الخبرة العالية الذي يقوم بمســاعدة الموظفين الأقل خبرة.

يمكــن للموظفــين في مرحلة الاســتمرارية أن يطلب منهم مراجعة أو تطوير سياســات الشركة وأهدافها، إذ تمثل آراؤهم حول تقدم العمل وأهم المشــكلات التي يواجهها أهمية كبــيرة، ومن منظور الشركة فإن إحدى القضايــا المهمة تتمثل في الحفاظ على الموظفين من التقادم والركود في هذه المرحلة وكذلك الحفاظ على مهاراتهم من التهالك.

وحتى تحافظ الشركة على موظفيها من الوصول إلى مرحلة التقادم والركود قامت جنرال إلكتريك بالتأكيد على التطوير الوظيفي خلال تقاريرها السنوية[٩٠٧]. ومن خلال تلك التقارير يقــوم الموظفون بمناقشــة أهدافهم مع مديريهم. ويقوم موظفــو العمليات وإدارة الموارد البشرية بدراســة تلك التقارير، ويحاولون مطابقة الأهداف الوظيفية للموظفين (على سبيل المثال، الســعي لتغيير الوظيفة) بالوظائف الشــاغرة. فمثلاً، يمكن للمديرين الأكبر سناً من ذوي الخبرة العالية في شركة جنرال إلكتريك والموظفين العاملين في هذا المجال تغيير وظائفهم للمســاعدة على الأعمال الجديدة داخلها. في حــين أن المديرين الآخرين الذين ينتقلون إلى مواقع جديدة عندما يغادر أبناؤهم المنزل فإنهم غالباً ما يقبلون بالعمل خارج البلاد.

مرحلة الانفصال:

في مرحلــة الانفصــال يحضّر الموظفون أنفســهم للتغيير في الموازنة بين أنشــطة العمل والأنشــطة الأخــرى. وقد يتولون مســؤولية تقديــم الرعاية، حيث يقــوم الراعي بإعطاء توجيهات للموظفين الآخرين وتمثيل الشركة لدى العملاء والمبادرة باتخاذ الإجراءات ووضع القرارات.

ويشــير مصطلح الانفصــال عادةً إلى قيام كبــار الموظفين بالتقاعــد والتركيز تماماً على الأنشطة خارج نطاق العمل مثل الرياضة والهوايات والسفر والعمل التطوعي. وعلى أية حال تم عمل مسح بواسطة واتسون وايت (Watson Wyatt) وهي شركة استشارية عالمية

تعمل في مجال الموارد البشرية حيث وجدت أن ثلاثة من بين أربعة موظفين كبار يفضلون خفض ساعات العمل تدريجياً بدلاً عن التقاعد التقليدي حيث الانتقال من العمل كليةً إلى اللاعمل[٩٠٨]. وبالنســبة للعديد من الموظفين فإن مرحلة الانفصال تعني التقليل التقليدي في ســاعات العمل. ويســاعد برنامج التقاعــد المرحلي كلاً من الموظفــين والشركة، حيث تســتفيد الشركة من المعرفة والخبرة والمهــارات المتخصصة لدى الموظفين التي غالباً يكون من الصعب اســتبدالها، بالإضافة إلى تقليل نفقات توظيــف وتدريب الموظفين الجدد[٩٠٩]. وبالنســبة للموظفين فإن التقاعد المرحلي يعنى حصولهم على فرص أكبر لاختيار الطريقة التي سيلبون بها احتياجاتهم المالية والانفعالية. ولتحقيق الاستفادة من مهارات الموظفين القدامى يجب أن تتســم الشركة بالمرونة مثل تقديم عروض للعمل بدوام جزئي أو أعمال استشارية.

يجب أيضاً أن نضع في الاعتبار أنه بغض النظر عن السن فقد يختار الموظفون ترك الشركة لتغيير وظائفهم أو مراكزهم الوظيفية. وبعضهم يكون مرغماً على ترك الشركة لأسباب منها خفض العمالة أو الدمج. كما يمكن أن يغادر آخرون لأسباب تتعلق باهتماماتهم الشخصية وقيمهم وقدراتهم.

غالباً ما يعود الموظفون الذين يتركون الشركة مرة أخرى لمرحلة الاستكشاف إذ يحتاجون إلى معلومــات حول المجــالات الوظيفية الجديدة المتاحة كما يجــب أن يضعوا في الاعتبار اهتماماتهم الوظيفية ومناطق القوة في مهاراتهم. ومن منظور الشركة فإن الأنشطة الغالبة على مجال إدارة المســار الوظيفــي في مرحلة الانفصال هي التقاعد والانتســاب الخارجي. ويتم شرح كل من تقليص العمالة والتقاعد والانتساب الخارجي بشكل أكبر في الفصل الثاني عشر.

وكــما يوضح الجدول (١١-٣) فإن عمر الموظف وســنوات عمله في الوظيفة يُعد مؤشراً عــلى المرحلــة الوظيفية التي يمر بهــا. ومع ذلك، فإن الاعتماد الــكلي على تلك المحددات قــد يؤدي إلى نتائج خاطئة فيما يخــص احتياجات الموظفين في مجالاتهم الوظيفية. فمثلاً، تتضمــن العديد من التغيــرات التي يحدثهــا الموظفون القدامى في مســاراتهم الوظيفية العــودة مرة أخرى إلى مرحلة ســابقة مــن مراحل التدرج الوظيفــي[٩١٠]. ويتضمن الرجوع

في المســار تغيير النشــاطات الرئيســية لعمل الموظف بعد أن أســس لها في مجال محدد. ويصاحب عملية الرجوع في المســار إعادة استكشــاف القيم والمهارات والاهتمامات وفرص الوظائف المتاحة. فمثلاً، لدى شركة سيرك دي سولاي (Cirque du Soleil) العالمية للترفيه برنامج تحول وظيفي يســاعد الموظفين من الفنانين على التخطيط لســنوات ما بعد انتهاء مشــوارهم الفني[٩١١]. ويعتمد هذا البرنامج على خبرة الشركة بالمهارات التي يحتاجها العمل خلف الكواليس في مجال الأعمال الاســتعراضية، إذ تســاعد الشركة الموظفين على الحصول على التدريب الذي يحتاجونه للعمل بوصفهم مدربين أو أخصائيين طبيين أو فنيي ماكياج. فقد بدأ أحد المديرين في شركة جنرال إلكتريك في منتصف الخمســينيات عملاً جديداً يعد تحقيقــاً لحلم عمره في العمل مصممَ أزياء وذلك بعد قيامه بالتقاعد المبكر[٩١٢]. كما قامت ســيدة أخرى بترك عملها لمدة خمســة أعوام في مجال تدريس طلاب السنة الخامسة وذلك للعمل مع إحدى شركات الاستيراد[٩١٣]. وأثناء عطلتها وافقت تلك السيدة على أن تساعد أحد أصدقائها في تسويق أحد المنتجات خلال رحلة عملها إلى لاس فيجاس. وكان العمل يختلف تمامــاً عما اعتادت القيام به مــن أعمال ولكنها وجدته مثيراً ومســلياً. وبعد الرحلة طلب منها صديقها أن تنضم للشركة في منصب نائب الرئيس. ولم تعرض الوظيفة لتلك الســيدة الضمانات نفسها التي كانت تقدمها مهنة التدريس بل كانت ستعمل بأجر مقتطع. وعلى الرغم من تلك الجوانب الســلبية لهذه الوظيفة إلا أن السيدة وافقت على المنصب وتعمل جاهدة لبناء العلامة التجارية من خلال التواصل مع مالكي المطاعم والفنادق. وقد وجدت أن العمل لصالح موزع صغير يعطيها إحساســاً أقوى بالملكية عند نجاح (أو فشــل) العمل. ولذلك فإنها تستمتع بكونها مسؤولة عن كل القرارات التي تتخذها.

ولا يقتصر الرجوع في المســار على كبار الســن الذين اقتربوا من ســن التقاعد، إذ تعمد العديــد من الشركات التي تواجه عجــزاً كبيراً في الموظفين ذوي الكفاءات العالية إلى تطوير برامج تدريبية تهدف إلى سد العجز في الموظفين في المجالات الأخرى[٩١٤]. وتستخدم الشركات تلك البرامج التدريبية في محاولة منها لمساعدة الموظفين في الاندماج في وظائفهم وأعمالهم الجديدة. فعلى سبيل المثال، في مكتب المساعدة الحاسوبية تواجه الشركات نقصاً في الموارد البشرية المؤهلة للعمل في مكاتب المســاعدة الداخلية وخدمة العملاء، وكذلك فإن العديد من الموظفين ممن يملكون مهارات حاســوبية ويســعون إلى تلك المناصب ينقصهم مهارات

التواصل الداخلي والضرورية لتقديم الإرشــاد والتوجيه إلى مســتخدمي البرمجيات وقواعد البيانات والشــبكات الداخلية للشركات. وتعمل برامج الاستشارات الحاسوبية على تدريب سماسرة البورصة السابقين ومضيفات الطائرات وصرافي البنوك على العمل من خلال مكاتب المساعدة. وتسمى برامج التدريب هذه «معسكرات التدريب» وذلك لأن البرنامج يتطلب الاندمــاج التام في العمل والإشراف على كل خطوة وحشــد كل مــا يحتاجه من معلومات ومهارات في برامج تدريبية قصيرة.

ليــس من غير المألوف أن نجد الموظفين الذين يســتخدمون الرجوع في المســار يُجرون مقابلات شخصية لاختبار معلوماتهم مع المديرين والموظفين الآخرين ممن يشغلون وظائف في مجــالات أخرى قد يرون أنها تتوافق أكثر مــع اهتماماتهم وقدراتهم. ويقوم الموظفون بإجراء مقابلات معلوماتية مع مديريهم وغيرهم من الموظفين بهدف جمع معلومات حول المهارات ومتطلبات الوظيفة ومعرفة ما سيعود عليهم من نفع. فقد كانت إحدى المديرات في شركة إنتل (Intel) في الثلاثين من عمرها غير راضية عن عملها مديرةً للتسويق[٩١٥]. وحتى تجد فرصة عمل جديدة قامت بإجراء مقابلات معلوماتية مع المديرين وعمل مناقشات مع الزمــلاء في العمل، كما بحثت أيضاً في الإدارات المختلفة مثل الاتصالات المؤسســية وبحثت في الشــبكة الداخلية لإنتل عن معلومات حول الوظائف؛ ولأنها كانت مهتمة بالتعليم فقد بحثــت خارج إنتل عن فرص عمل بالجامعات ومؤسســات البرامــج التعليمية الإلكترونية وشركات الألعاب. وقد وجدت في النهاية وظيفة مدير برامج التســويق مع مجموعة إنتل التعليمية العالمية.

يقدم ستان ألجر (Stan Alger) مثالاً جيداً للرجوع في المسار الوظيفي في نموذج مراحل التــدرج الوظيفي، إذ عمل ألجر لمدة ثلاثين عاماً منــدوبَ مبيعات في أحد المصانع التابعة لشركة دراجات في منطقة ســان فرانسيســكو[٩١٦]. ولكنه كان دائم التفكير في العمل في هوم ديبــوت (Home Depot) وهي شركة تجزئة تعمــل في مجال الأجهزة المنزلية. وكان ألجر يســتمتع بالنظــر إلى الآلات في متجر هوم ديبوت في منطقتــه وإيجاد الخامات لمشروعاته المنزلية. وقد اضطر للاستقالة من وظيفته بعد تغيير ملكية الشركة. وبينما يناهز ٥٩ عاماً يعمل ألجر الآن بدوام جزئي في هوم ديبوت. وهو يستمتع بمساعدة الموظفين في التدريب

على كيفية اســتخدام الأدوات. وكان يقول عن ذلك «عندما تخبر الناس عن الطريقة وترى بريق أعينهم، اضغط على أعينهم فهو نوع من المرح».

يأتي الموظفون ومعهم مجموعة موســعة مــن القضايا المتعلقة بتطوير الحياة الوظيفية إلى مكان العمل. ولذا فســيتم في الفصل الثاني عشر مناقشــة موضوعات محددة في تطوير الحياة الوظيفية وهي (التوجيه والانتساب الخارجي والعمل والعائلة). بالإضافة إلى تطوير السياســات والبرامج التي تســاعد الموظفين على التعامل مع موضوعات محددة في تطوير الحياة الوظيفية (بهدف تعظيم مستوى تحفزهم الوظيفي) تحتاج الشركات إلى توفير نظام لإدارة الحيــاة الوظيفية لتحديد متطلبــات تطوير الوظائف لدى الموظفين. حيث إن نظام إدارة الحياة الوظيفية يســاعد الموظفين والمديرين وكذلــك الشركة على تحديد احتياجات تطويــر الحياة الوظيفية. وقد أظهــرت البحوث أن نظم إدارة الحيــاة الوظيفية التي تمد الموظفين بالتوجيه في مجال العمل وتساعد على تلبية احتياجات الموظفين المهمين في الشركة قد يؤدي إلى وجود موظفين أكثر تمسكاً والتزاماً بالشركة ويحقق تأثيراً إيجابياً في أدائهم[٩١٧].

نظم إدارة الحياة الوظيفية:

تتنوع نظم إدارة الحياة الوظيفية التي تضعها الشركات في مستوى التطوير والتركيز الذي تصبه عــلى العناصر المختلفة للعملية. ومع ذلك، فإن جميــع نظم إدارة الحياة الوظيفية تشمل المكونات الموضحة في شكل (١١-٢) وهي: التقييم الذاتي، التحقق من الواقع، وضع الأهداف والتخطيط.

تســتخدم الخطوات الأربــع في عملية إدارة الحياة الوظيفية أنشــطة التنمية (التقييم، الخبرة في مجال العمل، الدورات المنهجية والعلاقات) التي تمت مناقشتها في الفصل التاسع. وتتشابه عملية إدارة الحياة الوظيفية مع برامج تخطيط التطوير، إذ يمكن لتقييم المعلومات من خلال الاختبارات النفسية وتقارير الأداء ومراكز التقييم أو تغذية الـ ٣٦٥ درجة الراجعة أن تستخدم على أنها جزء من خطوة التقييم الذاتي أو التحقق من الواقع. ويمكن للموظفين الذيــن يقومون بالتخطيط للعمل أن يســتخدموا الخبرة في العمــل والعلاقات (الإشراف أو التدريب) أو الدورات المنهجية للوصول إلى أهدافهم الوظيفية القصيرة والطويلة المدى.

التقييم الذاتي:

يشـير مصطلـح التقييم الذاتي إلى اسـتخدام المعلومات التي يسـتخدمها الموظفون في تحديد اهتماماتهم الوظيفية وقيمهم واسـتعداداتهم وميولهم السلوكية، وغالباً ما يتضمن ذلك اختبارات نفسية مثل اختبار كامبل لقياس الفائدة وأيضاً البحث الموجه ذاتياً. يساعد الاختبـار الأول الموظفين على تحديد اهتماماتهم العملية والوظيفية أما الاختبار الثاني فإنه يحدد اختيـارات الموظفين فيما يخص العمل في مختلف البيئـات العملية (مثل المبيعات، الاستشارات وتخطيط المسـطحات الخضراء)، وتساعد اختبارات الموظفين كذلك في تحديد القيمة النسـبية التي يضعونها بالنسـبة لكل من العمل والأنشـطة الترفيهية. ومن ناحية أخـرى، يمكن للتقييم الذاتي أن يمدنا بتدريبـات كالموضحة في جدول (١١-٤). وهذا النوع من التدريبات يسـاعد الموظفين على تحديد موقعهم الحـالي في مجالهم الوظيفي وكذلك في تحديد الخطط المسـتقبلية وأيضاً تحديد مـا إذا كان مجالهم الوظيفي ملائماً لأوضاعهم الحالية وإمكانياتهم المتاحة. وغالباً ما يسـتخدم مستشارو الوظائف لمساعدة الموظفين في عملية التقييم الذاتي في تفسير نتائج الاختبارات النفسية.

توفـر شركة فيرايزون وايرليس (Verizon Wireless) للموظفين أداة إلكترونية يمكنهم مـن خلالها تقييم مهاراتهـم وقدراتهم الحالية تمهيداً لتقييم أنفسـهم عندما تتوافر فرص عمـل جديدة في الشركة، وتسـمح تلـك الأداة للتقييم الذاتي للموظفـين بتحديد القدرات التـي يفتقرون إليها وتمدهم بالمعلومات التي يمكن من خلالها تطوير مهاراتهم عن طريق التدريـب وخبرات العمل والالتحاق ببرامج أكاديمية[٩١٨]. وكجزء من عملية إدارة الأداء لدى شركة كاتربيلار (Caterpillar) قام الموظفون والمديرون بمناقشـة تطوير الحياة الوظيفية، ولتيسـير تلك المناقشة قام الموظفون بملء استمارة بيانات تعمل كسيرة ذاتية داخلية، وقد اشـتملت الاسـتمارة على معلومات حول مهارات الموظفين وتعليمهم ودرجاتهم الأكاديمية واللغات التي يتحدثون بها والمراكز الوظيفية السـابقة، ومن المتوقع من المديرين تحديد مدى اسـتعداد الموظفين للقيام بوظائف جديدة سواء كانت الوظائف الجديدة ترقيات أو تحولات وظيفية، وتحديد التدريب أو التعليم الذي يحتاجه الموظف حتى يكون مسـتعداً للوظيفة الجديدة. وقد ناقش المديرون مع الموظفين إلى أين يتوجهون في خطواتهم القادمة

وما يجب أن يفعلوه لتحضير أنفسهم للوظيفة الجديدة. ويحدد أيضاً المديرون أين يحصل الموظــف على أفضل فرصة في مختلف المجالات الوظيفية ويقدمون تقييماً عاماً للإمكانيات وفــرص الترقي. وفي شركة آي بي إم (IBM) تم تقديم أداة للموظفين لتقييم مهاراتهم التي توصي بالوظائف والمجالات الوظيفية التي تناسبهم بشكل أفضل[٩١٩].

شكل (١١-٢): عملية إدارة الحياة الوظيفية

التقييم الذاتي ← التحقق من الواقع ← وضع الأهداف ← تخطيط العمل

جدول (١١-٤): مثال على تدريبات التقييم الذاتي

النشاط (الغرض):
الخطوة الأولى: أين أنا؟ (اختبار الوضع الحالي من الحياة والوظيفة). فكر في حياتك من الماضي للمستقبل، وارسم خطاً عريضاً لإعادة تقديم الأحداث المهمة.
الخطوة الثانية: من أنا؟ (اختبر الأدوار المختلفة). من خلال استخدام كروت ٣×٥، اكتب إجابة واحدة في كل كارت عن هذا السؤال.
الخطوة الثالثة: (أين أرغب في التواجد وماذا أحب أن يحدث؟). فكر في حياتك من الحاضر إلى المســتقبل، اكتب ســيرة ذاتية مجيباً عن ثلاثة أسئلة: ماذا تحب أن تحقق؟ ما الخطوات المهمة التي ترغب في الوصول إليها؟ ما الذي ترغب في أن يكون ذكراك لاحقاً؟
الخطوة الرابعة: سنة مثالية في المستقبل (حدد المصادر التي تحتاجها). تخيل ســنة كاملة في المســتقبل، إذا كنت تمتلك موارد غير محدودة ماذا ستفعل؟ ما تصورك للبيئة المثالية؟ هل تطابق البيئة المثالية الخطوة الثالثة؟
الخطوة الخامسة: الوظيفة المثالية (خلق الهدف الحالي). فــي الوقت الحاضــر فكر في وظيفة مثاليــة لك في حالة وجــود مصادر متاحة، وفكــر في أدوارك ومصادرك ونوع التدريب والتعليم المطلوب.

الخطوة السادسة: الوظيفة بالمخزون الموضوعي (لخص الوضع الحالي).
ما الذي يشد اهتمامك كل يوم؟
ما الذي تفعله جيداً؟ وما الشيء الذي تشتهر به؟
ما الذي تحتاجه لتحقيق أهدافك؟
ما الذي يمكن أن يعوق تحقيق أهدافك؟
ما الذي يجب أن تفعله الآن كي تصل إلى أهدافك؟
ما هدفك الوظيفي الطويل الأجل؟

المصدر:

J. E. McMahon and S. K. Merman، «Career Development، « in The ASTDTraining and Development Handbook، 4th ed. ، ed. R. L. Craig (New York: McGraw-Hill، 1996): 679 - 97.

قد تســاعد الاختبارات النفســية في الاختيار بين وظيفتين جذابتين بشكل متساوٍ. فعلى ســبيل المثال، خدم موظف كمدير فرع في بنك ويلز فارجو (Wells Fargo) لمدة ١٤ عاماً وقد اســتمتع بالعمل على الحاســب الآلي والبحث في موضوعات برامج التطوير[٩٢٠]. وكان يواجه صعوبة في اختيار ما إذا كان سيستمر اكتساب خبرات أكبر في التعامل مع الحواسب الآلية في العمل أم ســيدخل في وظيفة جديــدة في مجال تطوير تطبيقات البرمجيات. وقد أكدت الاختبارات النفسية التي أتمها بوصفها جزءاً من برنامج الشركة للتقييم الوظيفي أنه لديه اهتمامات قوية بمجال البحث والتطوير. ونتيجة لذلك فقد بدأ عمله الخاص في مجال تصميم البرامج للشركات.

التحقق من الواقع:

يشير مصطلح التحقق من الواقع إلى المعلومات التي يحصل عليها الموظفون حول كيفية تقييــم الشركة لمهاراتهــم وخلفياتهم المعلوماتية والموقع الــذي يتلاءم معهم في مخططات الشركــة (فــرص الترقية المتاحــة والتحركات الجانبيــة). وعادة يقدم مديــر الموظفين تلك

المعلومــات على أنها جزء من عملية تقييم الأداء، ومن غير المألوف في نظم تطوير تخطيط الوظائف التي تم تطويرها جيداً أن يكون المدير مســؤولاً عن المناقشــات الخاصة بتقارير تقييم الأداء للترقي وتطوير الوظائف. فعلى سبيل المثال، في نظام تطوير الوظائف الخاص بشركــة كوكاكولا في الولايــات المتحدة الأمريكيــة يحضر الموظفون والمديــرون اجتماعات منفصلة بعد وضع تقارير الأداء السنوية لمناقشة اهتمامات الموظفين في مجالاتهم الوظيفية ونقاط قوتها وأنشطة التطوير المحتملة[٩٢].

تحديد الأهداف:

في خطوة تحديد الأهداف يقوم الموظفون بتطوير أهدافهم الوظيفية القصيرة والطويلة الأجــل. وعادة ما ترتبط تلك الأهداف بالمناصب التي يطمحون فيها (مثل أن يصبح مدير مبيعات خلال ثلاث سنوات)، مستوى تطبيق المهارة (مثل استخدام المهارة الفردية في وضع الميزانيــة في تحقيق ســيولة لحل مشــكلات الوحدة)، إعدادات العمل (مثل رفع مســتوى الشركــة في الســوق خلال عامين)، أو اكتســاب المهارات (مثل تعلم كيفية اســتخدام نظام المــوارد البشرية في الشركة). وغالباً ما تتم مناقشــة تلك الأهداف مــع المديرين وإدراجها ضمن خطة التطوير، ويوضح شكل (١١-٣) خطة تطوير لمدير المشروعات.

شكل (١١-٣): خطة تطوير الوظائف:

الاسم:.. المنصب: مدير مشروع الاسم المباشر:.................................

الكفاءات:
من فضلك حدد ما نقاط القوة ومجالات التطوير بالنسبة إليك؟
نقاط القوة:
التفكير والتنفيذ الإستراتيجي (الثقة والمهارات القيادية والتوجيه).
توجيه النتائج (المنافسة وتحفيز الآخرين والمثابرة).
روح الانتصار (بناء روح الفريق والتركيز على العملاء واحترام الأقران).

مجالات التطوير: الصبر (التسامح مع الأشياء والأفراد الآخرين والهدوء عند التعامل مع الآخرين). الاتصال المكتوب (القدرة على الكتابة بوضوح وإيجاز). الطموح الشامل (التركيز الشديد على إتمام المشروعات بدلاً من بناء علاقات مع الأفراد المنشغلين بالمشروع).
الأهداف الوظيفية: من فضلك صف أهدافك الوظيفية بصورة شاملة. طويلة الأجل: قبول وظائف ذات مسؤولية متزايدة تصل إلى مستوى مدير عام (أو أكثر). وتتضمن مجالات الاهتمام الخاصة هنا- ولكنها ليست مقصورة على: إدارة المنتج والماركة، التطوير والتكنولوجيا والتخطيط الإستراتيجي والتسويق. قصيرة الأجل: الاستمرار في تطوير مهاراتي في مجال التسويق وإدارة الماركة مع استغلال مهاراتي في إدارة المنتج والتخطيط الإستراتيجي والعلاقات الدولية.
التكاليف القادمة: تحديد التكاليف التالية المحتملة (شاملةً التوقيت) التي قد تساعد في تطوير أهدافك الوظيفية. مستوى الإشراف أو الإدارة في التخطيط والتطوير والمنتج وإدارة الماركة، وقد تم تحديد الوقت بأنه ينتهي في ربيع ٢٠٠٨.
الاحتياجات التدريب والتطوير: أدرج كلاً من أنشطة التدريب والتطوير التي قد تساعدك في مهامك الحالية أو تساعد على تطوير وظيفتك بوجه عام. سوف تمكنني محاضرات درجة الماجستير من ممارسة وتحسين مهارات الاتصال المكتوب. وتسمح لي ديناميكيات منصبي الحالي وفريق العمل والاعتماد على الموظفين الآخرين بالتدريب على تمرس الصبر والتركيز على احتياجات أعضاء الفريق كل بمفرده بما يتناسب مع نجاح المشروع.
الموظف:.. التاريخ:................................ الرئيس المباشر:................................ التاريخ:................................ المشرف:.. التاريخ:................................

عادة تشـمل خطط التطوير توصيفات نقـاط القوة والضعف، والأهـداف الوظيفية، وأنشطة التطوير (المهام والتدريبات) للوصول إلى الأهداف الوظيفية.

تقدم جست بورن (Just Born) وهي شركة الحلويات التي تقوم بإنتاج حلويات ميلك أند آيك وهوت تامالز وبيبيز، برنامجاً يعرف بعملية التطوير الوظيفي (CDP) ويسـتخدم بواسـطة الموظفـين ذوي الأداء المرتفع لكي يقرروا مسـارهم الوظيفي مع الشركة وتتأهب نفسـهم للترقية إلى المناصب التالية[٩٢٢]. كما أن هذا البرنامج (CDP) يساعد الموظفين على تحديد أهدافهم الوظيفية الطويلة والقصيرة الأمد ويلتزم الموظفون باثنين منهم لكي يحققوا التقـدم في وظائفهم. وتقدم جسـت بورن قاموسـاً للكفاءة على شـبكتها الداخلية يمكن استخدامه لتحديد احتياجات التطوير. ويتيح برنامج (CDP) للموظفين ومديريهم الفرصة لمناقشـة خططهم الوظيفية في المستقبل ويصبح التمرين تحققاً من الواقع للموظفين برفع توقعات الشركة ورفع معايير جودة الأداء. ويبدأ الموظفون بإطلاق برنامج (CDP) بتحديد اهتماماتهم الوظيفية المسـتقبلية محددين هدفاً وظيفياً طويل الأمد وخبرات العمل التي سـوف تسـتخدم على أنها تحضير للوظيفة الجديدة. ويناقش الموظفون بعد ذلك برنامج (CDP) مـع مديريهـم، ويمكن أن يدعم المديـر النتيجة أو يوصي بتغييرهـا. وإذا كانت اهتمامات الموظفين المستقبلية تقع خارج الإدارة التي يعملون بها يتم نقل تلك الاهتمامات إلى المدير في الإدارة المرغوبة.

تخطيط العمل:

في تخطيـط العمـل يحدد الموظفـون كيفية تحقيقهـم لأهدافهم الوظيفيـة الطويلة والقصيرة الأمد. ويمكن أن يتضمن تخطيط العمل الالتحاق ببرامج التدريب أو المشاركة في ندوات أو إجراء مقابلات معلوماتية أو التقدم للوظائف المسـتحدثة داخل الشركة. وتتيح التكاليف الجديدة للأفراد الفرصة لاسـتغلال مهاراتهم وخبراتهم واتصالاتهم الحالية وذلك من خلال مسـاعدتها عـلى تطويرها بأخرى أفضل منهـا[٩٢٣]. ففي بنك واتشـوفيا كثيراً ما يجد الموظفون أنفسـهم ما بين المشروعات في قسـم تكنولوجيا المعلومات. ويتيح برنامج واتشـوفيا إتش جريد (hGrid) لموظفيها في مجال تكنولوجيا المعلومات الفرصة للعمل في مهام ومشروعات جديدة تشـبع اهتماماتهـم ولكنها تقع خارج مجال مناصبهم الحالية[٩٢٤]،

حيث يدخل الموظفون إلى موقع إتش جريد لعمل ملف كامل لهم إذ يمكنهم تقديم أنواع الخبرات أو المشروعات التي تنصب عليها اهتماماتهم، وبعد أن تنشأ الملفات الشخصية لهم على الموقع يمكنهم استكشاف المشروعات التي يتم نشرها إلكترونياً ويستخدمون غرف المناقشة الإلكترونية لتبادل الأفكار تمهيداً لبدء محاولات للعمل على المشروع، وقبل أن يبدأ الموظفون في العمل على مشروع ما لابد من الحصول على موافقة المديرين. تستفيد واتشوفيا من البرنامج في إتمام مشروعات تكنولوجيا المعلومات الجديدة، ويستفيد الموظفون بحصولهم على فرص لتجربة أنواع أخرى من المشروعات لمعرفة ما إذا كانوا سيبدؤون العمل في أنواع أخرى من المهام والمهارات بدون المخاطرة بمنصبهم الحالي.

وتقوم بعض الشركات بإرسال الموظفين إلى المنظمات غير الربحية والشركات الصغيرة لإمدادهم بالخدمات المحاسبية والتسويقية وغيرها من الخدمات المهنية[٩٢٥]. وفي تلك المهام التي غالباً ما تسمى برامج الموظفين التطوعية تتاح للموظفين فرصة استخدام وزيادة مهاراتهم وفي الوقت ذاته الوصول إلى أهدافهم الوظيفية ومواجهة المشكلات الاجتماعية. ويمكن لهذه البرامج أن تكون ذات أهمية خاصة للموظفين من مواليد ما بعد عام ١٩٨٠م الذين يرغبون في العمل في شركات تهتم بالمسؤولية الاجتماعية. وعلى سبيل المثال، تركت موظفة في إيرنست أند يونج المكتب الموجود في واشنطن دي. سي. لقضاء اثني عشر أسبوعاً في بيونس آيرس (Buenos Aires) لتقديم الخدمات المحاسبية لشركة نشر صغيرة. وتمت تغطية مصروفات السفر والإقامة أثناء القيام بالمهمة كما أنها كانت على قوة عمل الشركة طوال الفترة التي قضتها بعيداً عن وظيفتها، وفي مهمتها التطوعية حصلت على الرضا الشخصي لقيامها بمساعدة الآخرين وفي الوقت ذاته تواجه التحدي بامتلاكها استقلالية في العمل أكبر من ذلك الذي كان في عملها بالشركة؛ ونتيجة لذلك عندما عادت لمكتبها في واشنطن سمح لها الشركاء أن تعمل بحرية واستقلالية لأنهم يعرفون أنها أصبحت لديها الخبرة في العمل في المشروع من أوله إلى آخره.

يوضح نظام التطوير الوظيفي الذي أنشأته شركة يونايتد بارسل سيرفس (United Parcel |Service (UPS) عملية التخطيط الوظيفي والدور الإستراتيجي الذي تلعبه لضمان تلبية احتياجات التوظيف [٩٢٦]. يعمل لدى هذه الشركة ٢٨٥،٠٠٠ موظف في ١٨٥ دولة

وأقاليم مســؤولون عن استلام وتســليم الطرود في الوقت المناســب. أرادت شركة يونايتد بارســل ســيرفس دمج نظام تطوير الإدارة التي تضمن تطوير مهارات المديرين بشكل دائم والتي ســتربط النظام بأنشــطة الاختيار والتدريب؛ ونتيجة لذلك، صممــت شركة يونايتد بارسل سرفيس عملية إدارة الحياة الوظيفية. يبدأ المدير العملية بتحديد المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة من فريق العمــل لتلبية احتياجات الأعمال التجارية الحالية والمتوقعة، يتــم تحديد الفجوة بين الاحتياجات ومؤهلات الفريق، ثم يحدد المدير احتياجات التطوير لكل عضو في الفريق، ثم يكمل أعضاء الفريق سلســلة من التدريبات التي تســاعدهم في تحديــد الأهــداف وتطوير التخطيط (التقييم الذاتي). يعمــل المدير وجميع الموظفين معاً لإنشــاء خطة تطوير فردية. وفي المناقشــة، يشــارك المدير بمعلوماته المتعلقة بتقييم الأداء وتحليــل احتياجات الفريق مع الموظف (التحقق من الواقــع). وتتضمن الخطة الأهداف الوظيفيــة للموظف وإجــراءات التطوير خلال العــام القادم (تحديد الهــدف والتخطيط للعمــل). وللتأكد من أن عملية إدارة الحياة الوظيفية تســاعد في اتخاذ قرارات التوظيف في المســتقبل تعقد اجتماعات التطوير المهني على مستوى المؤسسة، وفي هذه الاجتماعات يورد المديرون تقارير عن احتياجات التطوير والخطط فضلاً عن قدرات فرق العمل التابعة لهــم. ويحضر مديرو التدريب والتطوير لضمان إنشــاء خطة تدريب واقعية. ويتم تكرار هذه العملية في المســتويات العليا من الإدارة. والنتيجة النهائية هي خطة رئيســة تشتمل على أنشطة تدريب وخطط تطوير يتم تنسيقها بين المجالات الوظيفية.

ويشــمل نظام شركــة يونايتد بارســل سرفيس جميــع الخطوات في عمليــة التخطيط الوظيفــي. والميــزة الأكثر أهمية في هذا النظام هو تقاســم المعلومــات حول كل موظف عــلى حدة والدوائر والاحتياجــات الوظيفية للتطوير والتدريب والقدرات. ويســمح هذا الاستخدام للمعلومات على جميع المستويات الثلاثة لـشركة يونايتد أن تكون أكثر استعداداً لتلبية احتياجات التوظيف وطلبات العملاء المتغيرة.

يوضح الجدول (١١-٥) عدة عوامل مهمة للتصميم التي ينبغي النظر فيها لتطوير نظام إدارة الحياة الوظيفية. ويُعد ربط تطوير النظام باحتياجات العمل وإستراتيجيته والحصول على دعم الإدارة العليا وإشراك المديرين والموظفين في إنشاء هذا النظام من العوامل المهمة في مواجهة معارضة هذا النظام.

جدول (١١-٥) عوامل التصميم لنظام إدارة الحياة الوظيفية الفعال.

نظام يتم وضعه على أنه استجابة لاحتياجات العمل أو لدعم إستراتيجيته.
يشترك الموظفون والمديرون في تطوير النظام.
يتم تشجيع الموظفين ليكون لهم أدوار فعالة في إدارة حياتهم الوظيفية.
التقييم مستمر ويستخدم لتحسين النظام.
تستطيع وحدات العمل أن تخصص النظام لأغراضها الخاصة (مع وجود بعض القيود).
حاجة الموظفين إلى الوصول إلى مصادر المعلومات المهنية (بما فيها المستشارين والوظائف المتاحة).
الإدارة الرئيسة تدعم النظام الوظيفي.
إدارة الحياة الوظيفية مرتبطة بممارسات الموارد البشرية الأخرى مثل إدارة الأداء ونظام التدريب والتوظيف.
ينشئ النظام مواهب كثيرة ومتنوعة.
المعلومات حول الخطط الوظيفية وتقييم المواهب متاحة لجميع المديرين. تُعد الإستراتيجية والحصول على دعم الإدارة العليا ومشاركة المديرين والموظفين في بناء النظام عوامل مهمة خاصةً في التغلب على معارضة النظام.

نظم إدارة الحياة الوظيفية على شبكة المعلومات:

تقوم العديد من الشركات بإنشاء مواقع لإدارة الحياة الوظيفية التي تمد الموظفين بأدوات التقييم الذاتي ومعلومات الرواتب للوظائف داخل الشركة وتقديم المشورة في إدارة الحياة الوظيفية وموارد التدريب. وبالمثل، توفر العديد من شركات التوظيف (مثل monster.com) موارد مماثلة للباحثين عن عمل وأصحاب الأعمال. ويعرض جدول (١١-٦) عناصر مواقع إدارة الحياة الوظيفية على شبكة الإنترنت، في حين يعرض الجانب الأيسر من الجدول

ذاته المســتخدمين أو حاجة الموظفين إلى الوصول إلى أدوات التقييم الذاتي وموارد التدريب وبيانات الوظيفة والمرتبات والاستشارات حول إدارة الحياة الوظيفية، ويعرض الجانب الأيمن مــن الجدول الميزات والخصائص التي تحتاج الشركــة إلى أن تدرجها في تصميم الموقع على شبكة الإنترنت (مثل قاعدة بيانات الوظائف والأدوات والخدمات). قد يشمل المستخدمين الموظفين أو المديرين أو شركات التوظيف أو مديري الموارد البشرية. ويحصل المستخدمون والشركة على معلومات قيمة من نظم المعلومات هذه التي تُعد مفيدة للتحقق من قدرات ومهــارات واهتمامات الموظفين التــي تتطابق مع وظائفهــم. إذا كان هناك عدم تطابق، توفــر هذه المواقع روابــط لأدوات التقييم حتى يتمكن العاملون مــن تحديد نوع العمل الذي يناسبهم فضلاً عن أماكن التدريب والتطوير لتمكينها من تطوير مهاراتهم. وتستفيد الشركــة من مثل هــذه النظم بعدة طــرق. أولاً، يمكن نشر فرص العمــل بسرعة ويتقدم للوظيفــة عدد كبير من الباحثين عن العمل المحتملــين. ثانياً، توفر هذه المواقع معلومات ســهلة ومفصلة حول الوظائف والمهن داخل الشركة مما يســهل تطوير الموظفين، ومن ثم يصبــح الموظفون على دراية بالمعارف والمهارات المطلوبة للوظائف والمهن في الشركة. ثالثاً، تشــجع نظم شبكة الإنترنت الموظفين على المســؤولية، والقيام بدور فعال في إدارة حياتهم الوظيفية، وهذا بالإضافة إلى التناســب مع النفســية الجديدة والتنوع الوظيفي الذي تمت مناقشته سابقاً في هذا الفصل.

لدى جون ديري، (John Deere) وهي شركة موردة للمعدات الاســتهلاكية والســكنية، برنامج تطوير مهني عبر الإنترنت يشجع الموظفين على إدارة حياتهم الوظيفية[٩٢٧]. ويشمل النظــام تحليــلَ ملاءمة الوظيفة الذي يســمح للموظفين بمقارنــة اختصاصاتها الحالية مع كفاءات الوظائف التي يودون الالتحاق بها في المســتقبل. ويعطي هذا البرنامج للموظفين التحكم والمسؤولية لتحديد أوجه النقص في مهاراتهم ويشجعهم على مناقشة خطة تطوير مع مديريهم لتســاعدهم عــلى تحقيق أهدافهم الوظيفية. ويمكــن أيضاً للموظفين عمل سيرهم الذاتية داخلياً لنظام وظائف الشركة. وبواسطة هذه السير الذاتية يتمكن المديرون في جميع أقســام الشركة من الحصول على أوراق اعتماد الموظفين. ففي الثلاثة أشهر الأولى التي يكون النظام متاحاً فيها على الإنترنت قدم الموظفون أكثر من ١٠,٠٠٠ طلب للوظائف المعروضة. وقد تم تقديم أكثر من ٦,٠٠٠ سيرة ذاتية ونشرت في النظام.

جدول (١١-٦) عناصر المواقع الإلكترونية لإدارة الحياة الوظيفية.

دخول المستخدم	ميزات الموقع الإلكتروني
أدوات التقييم الذاتي	قاعدة البيانات الوظيفية
موارد التدريب	قاعدة بيانات ملفات الموظفين
بيانات الوظيفة	محرك المطابقة
معلومات المرتب	الأدوات والخدمات مثل التقييم المباشر
توصيات إدارة الحياة الوظيفية	برامج التدريب وموارد التنمية

لقـد قامت شركة داو كيميـكال (Dow Chemical Company) بعمل أداة إلكترونية تسمىMy profile التي تمكن جميع الموظفين من مشاركة اهتماماتهم الوظيفية وأهدافهم وغيرها من وجهات النظر التي تتعلق بالمجالات الوظيفية مثل الحاجة إلى النقل[٩٢٨]. ويطلع المديرون على المعلومات الموجودة في الملف الشخصي للموظفين ويستخدمونها لتطوير فرص العمل الخاصة بهم. وتسـاعد أيضاً على تيسير التواصل بين الموظفين ومديريهم فيما يخص الحوار حول التطوير الوظيفي. ويوفر الملف الشخصي للمديرين الحاليين والمستقبليين سرداً حالياً ومتجدداً لأهداف الموظفين وطموحاتهم.

أدوار كلٍ من الموظفين والمديرين ومديري الموارد البشرية والشركة في إدارة الحياة الوظيفية:

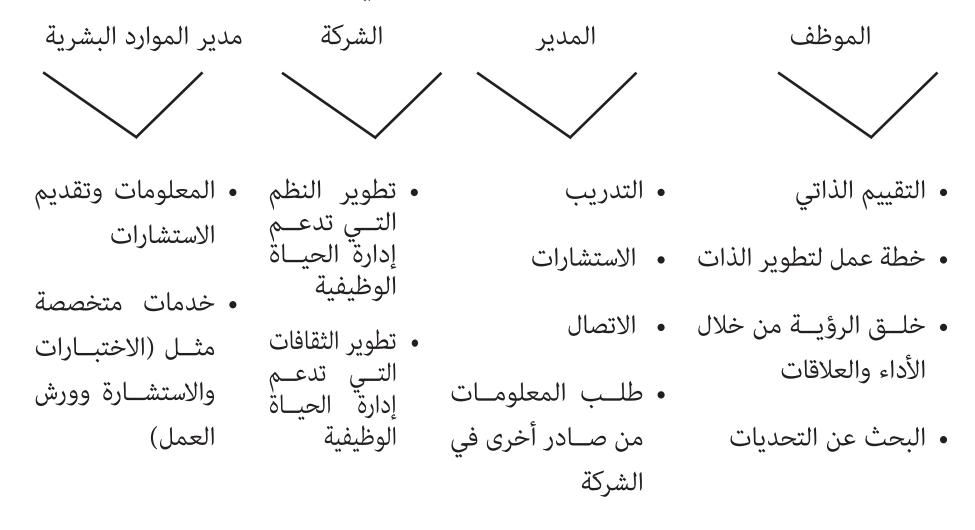
يتحمـل مسـؤولية إدارة الحياة الوظيفية كل من الموظفـين ومديريهم ومديري الموارد البشرية والشركة[٩٢٩]. ويوضح شكل (١١-٤) دور كلٍ من الموظفين والمديرين ومديري الموارد البشرية والشركة في إدارة الحياة الوظيفية.

دور الموظفين:

بناءً على ما سـبقت مناقشـته في هذا الفصل تشير العقود النفسـية والوظائف المتقلبة الجديدة إلى أن الموظفين يسـتطيعون زيادة قيمتهم بالنسـبة لجهة العمـل الحالية (زيادة فرص التوظيف وتغيير وظائفهم) عن طريق تحمل مسؤولية تغيير المسار الوظيفي. وتتوقع الشركات التي لديها نظام قوي لإدارة الحياة الوظيفية أن يتحمل موظفوها مسـؤولية تطوير وظائفهم بأنفسـهم. ففي شركة آي بي إم يعد برنامج blue opportunities خطوة مهمة في

اكتساب العمل الذي يتسم بالتحديات وبالتوافق مع اهتمامات الموظفين خاصةً هؤلاء الذين يسعون إلى تطوير وظائفهم، إذ يتم تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية والعمل بالتعاون مع مديريهم لتحديد أنشطة التدريب والتطوير التي تتوافق مع اهتماماتهم[٩٣٠]. يعبر برنامج blue opportunities عــن فــرص التدريب والتطوير في الشركــة - مثل التنقل بين الوظائف الطويل والقصــير الأجل والتظليل الوظيفي في الموقع والمشروعات المتعددة الوظائف – التي توجــد عــلى موقع إنترنت مخصــص للموظفين فقط ويمكن للموظفــين في شركة آي بي إم في الولايات المتحدة الأمريكية الوصول إليه بالإضافة إلى بعض المواقع العالمية الأخرى. والهدف مــن برنامــج blue opportunities هو تطوير مهارات ومعــارف الموظفين وتقديم تغييرات وظيفية محتملة. ويقدم هذا البرنامج للموظفين طريقة لتطوير مهاراتهم عبر وحدات العمل واكتشاف الخيارات الوظيفية التي لم تسنح لهم الفرصة لاكتشافها من قبل. وعلى سبيل المثال، هناك عامل برازيلي عمل في مشروع يتم إدارته بواسطة مدير من أيرلندا. ونتيجةً لذلك علم الكثــير عن الفرص المتاحة في وحدات العمل الأخرى. ومن ناحية أخرى أتم موظف في الهند مهمة عمل قصيرة الأجل مع عملاء من إيطاليا واســتغل المهارات الجديدة التي اكتســبها في تدريب المهندســين الأقل خبرة. يســتفيد المديرون أيضاً من برنامج blue opportunities إذ يســاعدهم البرنامج في إشراك موظفيهم في تطوير الوظائــف والكفاءات وإمدادهم بطريقة تمكنهم من مشاركة خبراتهم عبر الإدارات والخطوط المتعددة للعمل.

يوضح شكل (١١-٤) المسؤولية المشتركة للأدوار المتعددة في مجال إدارة الحياة الوظيفية



وبغـض النظر عن مدى تقـدم نظام إدارة الوظيفة في الشركـة يجب على الموظفين أن ينخرطوا في نشاطات متنوعة لإدارة الوظيفة[٩٣١].

- اتخـاذ زمـام المبادرة في طلب التغذيـة الراجعة من المديرين والأقـران حول نقاط الضعف والقوة لدى مهاراتهم.
- تحديد مرحلة التطوير الوظيفي واحتياجات التطوير.
- البحث عن التحديـات من خلال التعرض إلى مجموعة كبيرة من الفرص (مثل مهام المبيعات ومهام تصميم المنتج والمهام الإدارية).
- التفاعل مع الموظفين من مجموعات عمل مختلفة من داخل الشركة وخارجها (مثل الشركاء المحترفين وفرق العمل).
- خلق رؤية واضحة من خلال الأداء الجيد.

دور المديرين:

بغـض النظر عن نوع نظام تطوير الوظائف الرسـمي في مكان العمل في الشركة يلعب المديرون دوراً رئيسـاً في تلـك العملية، وفي معظم الحالات يرجـع الموظفون إلى مديريهم من أجل استشـارتهم حول الوظائف، لماذا؟ لأن المديرين يقيمون بشكل نموذجي استعداد موظفيهـم للتنقل الوظيفي (مثل الترقيات)، ولأنهم غالباً هم المصدر الأسـاسي للمعلومات حـول الوظائف المتاحة والـدورات التدريبية وغيرها من فرص التطوير الوظيفي، ولسـوء الحـظ يتجنب العديد من المديرين الانخراط في أنشـطة تخطيـط الوظائف مع الموظفين وذلك لاعتقادهم بأنهم غير مؤهلين للإجابة عن أسـئلة الموظفين المتعلقة بالوظائف، وبأن لديهـم وقتاً محدوداً للغاية لمسـاعدة الموظفين في التعامل مع المسـائل الخاصة بالوظيفة وكذلـك لأنهم يفتقـرون إلى مهارات الاتصال التي تمكنهم مـن الفهم الكامل للموضوعات الخاصة بالوظائف[٩٣٢].

ولمسـاعدة الموظفـين على التعامل مـع الموضوعات الخاصة بالوظائف لابد أن يتسـم المديـرون بالكفاءة في أربع نقاط وهي: التدريب، والتقييم، والتوجيه والمصدر المرجعي[٩٣٣]. وتم توضيح المسؤوليات الخاصة بكلٍ من تلك الأدوار في الجدول رقم (١١-٧)، فيما يلي:

جدول (١١-٧) أدوار المديرين في إدارة الحياة الوظيفية

الدور	المسؤوليات
التدريب	البحث حول المشـكلات والاهتمامات والقيـم والاحتياجات، الإنصات، توضيح الاعتبارات وتحديدها.
الاستنتاج	تقديـم تغذية راجعـة وتوضيح معايير الشـركة، توضيـح احتياجات الشركة.
التوجيه	تحديد الاختيارات والعلاقات والخبرات، المسـاعدة في وضع الأهداف وإعطاء توصيات.
مصدر مرجعي	الربط بموارد إدارة الحياة الوظيفية ومتابعة خطة إدارة الحياة الوظيفية.

المصدر:

Z. B. Leibowitz، C. Farren، and B. L. Kaye، Designing Career Development Systems (San Francisco: Jossey-Bass، 1986).

يُعـد المديرون مسـؤولون عن إدارة وظائف مرؤوسـيهم من خـلال تلبية الاحتياجات الشـخصية وكذلـك احتياجات الشركـة، حيث يُعـد التدريب والتقييـم والتوجيه والعمل باعتباره مصدراً مرجعياً أدواراً مهمة يلعبها المديرون في جميع مراحل إدارة الحياة الوظيفية لموظفيهم. وقد يحتاج الموظفون في المراحل الأولى من وظائفهم إلى المعلومات التي تتعلق بمدى إيفاء أدائهم لتوقعات العملاء. ويستطيع الموظفون في مرحلتي التأسيس والاستمرارية اسـتخدام المديرين بصفتهم مرددين لأصواتهم فيما يتعلق بآرائهم ووجهات نظرهم بشأن تغيير الوظيفة والمسـارات الوظيفية. ويحتاج المديـرون إلى فهم اهتمامات موظفيهم من خلال الأمور التي تحوز أولاً على رضاهم في وظائفهم[٩٣٤]. ومن الطرق المسـتخدمة للشروع في تلـك المناقشـات أن يطلب من الموظفين كتابة الخصائص التـي تميز الوظيفة التي تلبي احتياجاتهـم. ويمد هذا التدريب الموظفين بفهم أوسـع لما يرغبـون فيه من خلال العمل

على المدى الطويل أو القصير. ولا يمكن للمديرين وضع الموظفين في وظائف تتناسب مع خبراتهم واهتماماتهم الوظيفية إلا بعد أن يفهموها بصورة تامة.

يمكن فهم دور المديرين في إدارة الحياة الوظيفية من خلال حالة جوزيه الذي يعمل في صناعة الزيوت والكيماويات، حيث يعمل أخصائياً صحياً في المجال الصناعي في مصنع كيماويات، إذ تُعد السلامة أمراً مهماً؛ لكنه غير راضٍ بسبب عدم وجود فرصة للتطوير الوظيفي في الشركة. ونتيجة لهذا يفكر في ترك الشركة. وقد عمل جوزيه في مصنع تكرير في تكساس طول العام الماضي ولكنه يريد العودة إلى ولاية يوتا لأسباب عائلية. وقد تم رفض طلبه بالانتقال إلى مصنع يوتا. لأنه قدم هذا الطلب في وقت كانت الشركة تخفض فيه العمالة وتبحث عن التقاعد الاختياري. وقد أدركت الشركة أنه يريد العودة إلى يوتا ولكنها رأت أنه غير مستعد بعد لنقلٍ آخر. ويعتبر جوزيه وظيفته غير ضرورية وأن الشركة لا تهتم به، وعلى الرغم من كونه غير راضٍ إلا أن أداءه مقبولٌ.

كيف يستطيع مدير جوزيه أن يساعده في التعامل مع مشكلة الوظيفة هذه لتجنب خسارة موظف جيد الأداء؟ يحتاج جوزيه ومديره إلى الجلوس سوياً لمناقشة ما يتعلق بوظيفته. ويوضح جدول (١١-٨) النتائج التي يجب أن يحاول المدير أن يحققها في أي مناقشة وظيفية، إذ يجب على مدير جوزيه أن يوضح له المخاوف المتعلقة بمستقبله الوظيفي (دور التدريب). ويحتاج المدير أيضاً إلى أن يجعل جوزيه مدركاً بشكل تام أنه بالرغم من أن أداءه الوظيفي مقبولٌ إلا أن الشركة رأت أنه يحتاج إلى اكتساب خبرة أكبر بعد عمله في فرع تكساس (دور التقييم). كما يحتاج مدير جوزيه إلى أن يناقشه حول ما يجب أن يتم فعله الآن ليتحقق لديه إحساس أفضل تجاه وظيفته وكذلك مساعدته في إدراكه كيف يناسب احتياج الشركة إلى أخصائي صحة خاص بالصناعات في مستوى مؤهلاته في مصنع التكرير في تكساس الصورة الكبرى الخاصة بالتطوير الوظيفي له (دور التوجيه). يجب أن يناقش جوزيه ومديره ويتفقا على جدول زمني لتنقل التالي المحتمل (والذي قد يكون ترقية إلى منصب في يوتا). ويمكن أن يعطي مدير جوزيه توجيهات تتعلق بالوقت المناسب لتقديم طلب نقل واضعاً في الاعتبار الوضع المالي للشركة. وأخيراً يتعين على مدير جوزيه أن يعلمه بمصادر الاستشارة الوظيفية وغيرها من مصادر إدارة الوظيفة التي توجد بالشركة (الدور المرجعي).

جدول (١١- ٨) خصائص المناقشة الوظيفية الناجحة:

يكتسب المدير الوعي حول اهتمامات وأهداف الموظف فيما يخص عمله.
يتفق كل من المدير والموظف حول الخطوة القادمة من التطوير.
يدرك الموظف كيف يرى المدير أداءه واحتياجاته التطويرية والخيارات المتاحة له.
يتفق المدير والموظف حول كيف يمكن للوظيفة الحالية من أن تقابل احتياجات الموظف.
يحدد المدير المصادر التي يمكن أن تساعد الموظف في تحقيق الأهداف التي تم الاتفاق عليها في المناقشة الوظيفية.

المصدر:

F. L. Otte and P. G. Hutcheson، Helping Employees Manage Careers، (Englewood Cliffs، NJ: Prentice-Hall، 1992): 57 – 58.

دور مدير الموارد البشرية:

يجب أن يوفر مدير الموارد البشرية معلومات كافية عن المسارات الوظيفية المحتملة وفرص الترقية والتطوير. كما يمكن أن يقدم مديرو الموارد البشرية خدمات متخصصة مثل الاختبارات التي يتم عملها لتحديد قيم واهتمامات ومهارات الموظفين وتجهيزهم للبحث الوظيفي وتقديم النصح فيما يخص المشكلات المتعلقة بوظائفهم. وقد قام مشروع «وعد الموظفين» الذي أطلقته شركة هيوليت - باكارد (Hewlett-Packard) لتوعية الموظفين بكيفية تأسيس وظيفة داخل الشركة[٩٣٥]. وتقسم إدارة الموارد البشرية الآن الوظائف إلى ٤٠٠ فئة وظيفية مما يسهل على الموظفين إجراء عملية البحث عبر الإنترنت لتخطيط التنقلات الوظيفية داخل الشركة، إذ تنشر الوظائف الجديدة لأول مرة في الشبكة الداخلية وتستخدم قاعدة البيانات الداخلية لمطابقتها على الموظفين قبل البحث عمن يشغلها من خارج الشركة. ويسمح البرنامج أيضاً للموظفين بإكمال خطط تطويرهم الوظيفي ومن ثم يمكنهم التطور داخل وظيفتهم الحالية أو الاستعداد لوظيفة أخرى في الشركة.

دور الشركة:

تُعـد الشركة مسـؤولة عن إمداد الموظفـين بالمصادر التي يحتاجونهـا لتحقيق النجاح في إدارة حياتهـم الوظيفية. وتشـمل تلك المصادر برامج معينـة وعمليات محددة يمكن استخدامها لإدارة الوظيفة وهي:

- ورش عمل الوظائف (محاضرات حول موضوعات معينة مثل كيفية عمل نظام إدارة الوظيفة والتقييم الذاتي ومسـاعدة المديرين عـلى الفهم والقيام بأدوارهم في إدارة الحياة الوظيفية).
- تقديـم المعلومات حول فرص العمل والتوظيف (أماكن مثل مركز التوظيف ونشرة الأخبـار وقواعـد البيانات الإلكترونيـة ومواقع الإنترنت حيث يمكـن للموظفين أن يجدوا معلومات حول الوظائف الجديدة وبرامج التدرب).
- كتـب عمل لتخطيط الوظيفة (وهي مراشـد مطبوعة لتوجيـه الموظفين من خلال مجموعـة من التدريبات والمناقشـات والمبـادئ التوجيهية فيـما يخص التخطيط الوظيفي).
- الاستشـارة الوظيفية (التوجيه من خلال موجه مدرب بشكل احترافي والمتخصص في العمل مع الموظفين الذين يحتاجون إلى المساعدة فيما يتعلق بمشكلات وظائفهم).
- المسـارات الوظيفية (تخطيط التسلسل الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة للتنقل والتقدم ما بين فئات الوظائف مثل الانتقال من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية).

وتحتاج الشركة أيضاً إلى مراقبة نظام إدارة الحياة الوظيفية بها لكي تحقق التالي:

١. التأكد من أن كلاً من الموظفين والمديرين يستخدمون النظام كما ينبغي.

٢. تقييم ما إذا كان النظام يسـاعد في تحقيق أهداف الشركة (مثل تقليل الوقت الذي تقضيه لملء المناصب الشاغرة).

وعلى سبيل المثال قامت شركة أمريكان إكسبريس (American Express) بإجراء مسح شـمل موظفي خدمة العملاء بها والذين يصـل عددهم إلى ٨٠٠٠ عامل لتحقيق قدر كبير

من فهم مشكلاتهم الوظيفية. وأظهر المسح أنهم في حاجة إلى المزيد من التدريب والفرص لتطوير وظائفهم وأن يتم دفع أجورهم حسب مستوى الأداء وجداول عمل أكثر مرونة[٩٣٦]. وفي جهودها لتلبية تلك الاحتياجات قامت شركة أمريكان إكسبريس بتطوير جهود جديدة لتطوير الوظائف تتضمن مساراً وظيفياً ذا أربعة مستويات. يتيح موقع الإنترنت لمندوبي خدمة العملاء طريقة فعالة للبحث عن فرص العمل والمعرفة بفرص الترقية، إذ يعمل الموظفون الجدد عديمو الخبرة في المستوى الأول ويتعاملون مع مكالمات العملاء الأساسية. أما العاملون ذوو الخبرة العالية من المستوى الرابع فيتعاملون مع العملاء الأكثر أهمية ويكونون مسؤولين عن المكالمات الصعبة. ونتيجة لمجهودات شركة أمريكان إكسبريس لتلبية احتياجات الموظفين فإن الشركة قد ادخرت تقريباً تسعة ملايين دولار أمريكي فيما يتعلق بتكاليف تدوير الموظفين، وتم أيضاً تحسين نتائج اشتراك الموظفين في المسح.

قام بنك أوهايو للمدخرات بتطوير برنامج رسمي للاستشارات الوظيفية لتحديد وتطوير مهارات الموظفين وإعطائهم الأدوات والتدريب الذي يحتاجونه لتوجيه الوظائف الخاصة بهم، يلعب استشاريو تطوير الوظائف دوراً مهماً في البرنامج، إذ يمكن أن يتقابل الموظفون مع مستشاري تطوير الوظائف لمناقشة المسارات الوظيفية ومتطلبات التدريب للمناصب الوظيفية في بنك أوهايو للمدخرات. وتمت إتاحة جلسات معلوماتية للموظفين الذين يفكرون في تغيير الأقسام التي يعملون بها داخل الشركة. وخلال تلك الجلسات يقدم المديرون من جميع الأقسام معلومات حول الوظائف الجديدة الحالية والمستقبلية. ويقوم أيضاً استشاريو تطوير الوظائف بعقد اجتماعات مع المديرين لمناقشة تلك الخطط ويمكن أن يناقش كل من المديرين والمستشارين القدرات العالية للموظفين وخطط العمل للوصول إلى أهدافهم الوظيفية. كما يمتلك بنك أوهايو للادخار صفحة على الإنترنت يمكن لموظفيهم الدخول عليها[٩٣٧]. وفي هذه الصفحة يوجد موضوعات أكثر مما يوجد في أي صفحة داخلية على الإنترنت. وفي شركة إيرنست آند يونج تم تحديد استشاري لكل موظف ليقوم بوضع تقرير الأداء السنوي والمساعدة على وضع أهداف التطوير وإمدادهم بالاستشارات الوظيفية، إذ يقوم كل زوج مكون من الموظف والاستشاري بوضع خطة توجيهية تحدد مواضع القوة واحتياجات التطوير. كما يقوم الاستشاريون بتقديم التغذية الراجعة طوال العام[٩٣٨].

تقييم نظم إدارة الحياة الوظيفية:

لابـد مـن تقييم نظم إدارة الحيـاة الوظيفية لكي يتم التأكد من أنهـا تلبي احتياجات الموظفـين والشركـة. ويتعلق بهـذا التقييم نظـم إدارة الحياة الوظيفيـة النتائج والطرق وتصميم دراسـات التقييم – التي تمت مناقشـتها في الفصل السـادس – والخاصة بتقييم التدريب. ويمكن اسـتخدام أنواع متعددة مـن النتائج لتقييم نظم إدارة الحياة الوظيفية. أولاً، يمكن تحديد ردود أفعال العملاء (الموظفين والمديرين) الذين يسـتخدمون نظم إدارة الحياة الوظيفية من خلال إجراء المسـوح. فعلى سـبيل المثال يتم سـؤال الموظفين الذين يسـتفيدون من خدمات (التخطيط والاستشـارة، وغيرها) لتقييم مـدى جودة المعلومات ومدى مساعدتها للموظفين وكذلك توقيتها. قام المديرون بتوفير معلومات حول كيفية تأثير النظام على الوقت الذي يتطلبه شـغل الوظائف الشـاغرة في إداراتهم وكذلك مدى جودة المرشـحين للوظائف والموظفين الذين يتم اختيارهم لشـغلها. ثانيـاً، يمكن تتبع معلومات موضوعية أكثر تتعلق بنسـب الاحتفاظ بالموظفين الرئيسـيين مثل الوقت الفعلي لشـغل الوظائف الشـاغرة واسـتخدام الموظفين للنظام (بما يشـمل الاتصال بمستشاري الوظائف واسـتخدام مكتبات الوظائف والاسـتعلام حول إعلانات الوظائف) أو عدد الموظفين الذين تـم تحديد اسـتعدادهم للوظائف الإداريـة. إذا كان هدف النظام متعلقـاً بالتنوع لكان بالإمكان أن يفيد معرفة عدد الموظفين من السـيدات والأقليات الذين تم ترقيهم باعتباره مقياساً ملائماً.

لابـد من بناء تقييم نظم إدارة الحياة الوظيفية على أهـداف النظام ذاته. فعندما يكون هدف النظام هو تحسـين أخلاقيات الموظفين يجب قيـاس الاتجاهات بعد ذلك. أما إذا كان هـدف النظام أكـثر صلابة وقابلية للقيـاس– مثل النظام المصمم للاحتفـاظ بالموظفين ذوي القدرات العالية التي تؤهلهم للإدارة– فلابد من جمع المعلومات الضرورية حول نسب العائد.

ملخص:

يـشرح هذا الفصل مفهوم الوظائف وكيفية إدارتها ويبدأ بمناقشـة أهمية إدارة الحياة الوظيفية لكلٍ من الشركـة والموظفين. وقد شرح الفصل الطبيعة المتغيرة لمفهوم الوظيفة،

إذ تمتـاز الوظائف هذه الأيـام بأنها ذات مرونة أكبر مما يزيد مـن احتمالية تقييمها على أسـاس النجاح النفسي وليس زيـادة الرواتب أو الترقيات. ويقـدم الفصل نموذجاً لتطوير الوظائف تم بناؤه على أسـاس المفهوم الوظيفي الجديـد ودورة الحياة والأنماط الوظيفية مـن منظور توجيهي ومنظمي. وقد أشـار إلى أن الموظفين يواجهون مهام تطوير متعددة بناءً على المرحلة التي يمرون بها في مسـارهم الوظيفي (الاستكشاف، التأسيس، الاستمرارية والانفصال). وقد تم تسليط الضوء على الإجراءات التي تتخذها الشركات لمساعدة الموظفين عـلى التعامل مع تلك المهام المتعلقة بالتطويـر. وتتكون عملية إدارة الحياة الوظيفية من التقييـم الذاتي والتحقق مـن الواقع ووضع الهدف والتخطيط للعمـل، ولكي تنجح عملية إدارة الحياة الوظيفية لابد من انخراط الموظفين والمديرين والشركة فيها.

مصطلحات أساسية:

مهنة في إطار المشروع	نموذج دورة الحياة
إعادة التدوير	إدارة الوظيفة
النموذج المؤسسي	الدافع الوظيفي
مقابلات معلوماتية	نموذج النمط الاتجاهي
نظام إدارة الوظيفة	مرونة الوظيفية
مرحلة الاستكشاف	التقييم الذاتي
البصيرة المهنية	المبتدئ
التحقق من الواقع	ماهية الوظيفة
مرحلة التأسيس	وضع الهدف
الوظيفة	الأقران
تخطيط العمل	الوظائف المرنة
مرحلة الاستمرارية	العقد النفسي
الموجه	النجاح النفسي
مرحلة الانفصال	تطوير الوظيفة الراعي

أسئلة للنقاش:

١. ما المرحلة التي تقع فيها من مراحل المســار الوظيفي؟ ما الاعتبارات الوظيفية ذات الأهمية الأكبر بالنسبة إليك؟ هل تتوافق هذه الاعتبارات مع أيٍ من نماذج التطوير المذكورة في هذا الفصل؟

٢. ناقش ما يمكن أن يقدمه نموذج تطوير الوظيفة المذكور في هذا الفصل من إســهام في أنشطة التطوير والتدريب.

٣. ما السبب الذي يجعل الشركات تصب اهتمامها على مساعدة الموظفين في التخطيط لوظائفهم؟ ما الفوائد التي ستعود على الشركة؟ وما المخاطر؟

٤. ما مكونات الدافع الوظيفي الثلاثة؟ ما المكون الأكبر أهمية؟ وما هو أقلها؟ ولماذا؟

٥. كيــف يمكن لمفهوم الوظيفة لدى الموظف من أن يختلف عن المفهوم التقليدي من خلال الأبعاد التالية: النمط، مصادر التطوير، الهدف، مسؤولية الإدارة؟

٦. ما العقد النفسي؟ كيف يؤثر العقد النفسي في إدارة الوظيفة؟

٧. مــا أدوار المدير في نظــام إدارة الحياة الوظيفية؟ وما الدور الأكثر صعوبة بالنســبة للمدير التقليدي من وجهة نظرك؟ وما الدور الأســهل؟ أذكر الأسباب التي قد تدفع المديرين إلى التنصل من الاشتراك في برنامج إدارة الوظيفة؟

٨. كيف أثر الإنترنت في إدارة الحياة الوظيفية بالنسبة لكلٍ من الموظفين والمديرين؟

٩. إذا طلــب منك تصميم نظــام لإدارة الحياة الوظيفية كيف ســيبدو هذا التصميم؟ وكيف يمكنك أن تحكم على مدى فعاليته؟ وما المعلومات التي ســوف تســتخدمها لتطوير هذا النظام؟

مهام تطبيقية:

- اذهب إلى موقع www. thomsonreuters. com/، إلى الجزء الخاص بالاستشــارة الوظيفية للموظفين في شركة تومســون التي تساعد الموظفين الحاليين والباحثين عن

وظائف. اضغط على كلمة وظيفة. ما الذي تقدمه تومسون رويترز في هذا الموقع لمساعدة عملائها الحاليين والمستقبليين؟ كن محدداً ووضح كيف يساعد كل جزء في الموقع في إدارة الوظيفة.

- اذهــب إلى موقع www. monster. com. اتجه إلى الأدوات الوظيفية وألق نظرة عــلى اللمحات الموجزة لكل وظيفة وعلاماتها الرئيســة والخريطة الوظيفية. كيف يمكن لكل أداة من تلك الأدوات أن تفيد في إدارة الحياة الوظيفية؟
- اذهــب إلى موقــع www. ncsu. edu/careerkey. وهو الموقع الإلكتروني الخاص «بمفتاح الوظيفة» وهي عبارة عن أداة مســاعدة يمكن اســتخدامها للتقييم الذاتي وإدارة الحيــاة الوظيفية. اتجه بالمؤشر إلى خانة «شــخصيتي» واضغط على نظرية هولاند للتطوير الوظيفي وأنت. وبناءً على نظرية هولاند أين يســتطيع الموظفون الحصول على أعلى نجاح ومســتوى للرضا؟ اقرأ الوصف التفصيلي المذكور عن أنواع الشــخصية الستة. واختر الوصف الذي يناســبك أكثر؟ ما الوظيفة أو مجال العمل الذي يتناسب أكثر مع شخصيتك؟

١. يتزايد يوماً بعد يوم اســتخدام شــبكة المعلومات الدولية بواســطة الشركات لعرض فــرص العمل بها ولكي يجد الأفراد الوظائف عــن طريقها. المواقع المذكورة هنا (أو أي مواقع أخرى تجدها من خلال التصفح) أجد وظيفتين مناسبتين لمؤهلاتك، وتلك المواقع هي:

http://www. collegerecruiter. com/

www. careerbuilder. com

www. monster. com

www. vetjobs. com

www. dice. com

٢. اخـتر واحـداً من تلـك المواقع ثم صف مصـادر الوظائف التي تمـدك بها. وضح مـن منظور الشركة ما مميزات اسـتخدام الإنترنت في البحث عن موظفين جدد؟ ما العيوب من وجهة نظر الباحثين عن وظائف؟

٣. اذهـب إلى www.online.onetcenter. org. اضغط عـلى بحث المهارات، أكمل بحث المهارات، واضغط على اذهب، ما الوظائف التي تتوافق مع مهاراتك؟ إلى أي مدى يكون بحث المهارات مفيداً في البحث عن وظيفة؟

٤. أكمل تدريب التقييم الذاتي في جدول (١١-٤). ما المقترحات التي ترى أنها ستحسن من هذا التدريب؟

حالة دراسية: قيم جيل الألفية X تؤثر في إدارة حياتهم الوظيفية:

يقـول بعض الخـبراء أن نفس نهج إدارة الحياة الوظيفية التـي تعمل مع جيل الطفرة السكانية لا تعمل مع «الجيل X». حيث إن الجيل X ليس لديهم القيم نفسها بوصفه جيل الطفرة السكانية. ساعدت الخبرات المراهقين بوصفهم أطفالاً يظلون دون إشراف في المنازل بعد عودتهم من المدارس ومشاهدة آبائهم يسرحون من أعمالهم من الشركات على تشكيل اعتقـاد جيل X بأن أحد أهم أولوياتهم أن يراعوا أنفسـهم تحـت أي ظرف من الظروف. ويشـعر الكثير من جيل X أن المسـار الوظيفي للشركات ضيق للغايـة وتؤكد عقلية «إما أن تتحسـن أو تغادر». ينظر الجيل X عرض توفر المسـارات الوظيفية المتعددة على أنها توجـد الخيارات وتزودهم بفرص للحصول على مجموعة واسـعة من المهارات. يقدر هذا الجيل قيمة الشركات المعروفة على أنها أماكن جيدة لعمل علاقات شـخصية. كما يقدرون أطفالهم وعلاقاتهم الأسرية. وهذا يعني أن لديهم معايير حازمة حول عدد ساعات العمل التي سـيعملونها أو رحلات الأعمال التي سوف يقبلونها. ونتيجة لعدم التوافق بين قيمهم وقيم تلك الشركات الكبيرة تسرب الكثير من جيل X العامل في «الشركات الأمريكية» للعمل في الشركات الأصغر حجماً أو لبدء أعمالهم التجارية الخاصة.

انظر في هذه المسـألة. الوظيفة هي...؟ كيف يعرف جيل X الوظيفة؟ وكيف يعرفها جيل الطفرة السـكانية؟ ما أوجه التشـابه والاختلاف؟ هل تعتقد أن الاختلافات في كيفية

تعريف الوظيفة بين الأجيال (مثل جيل الطفرة السكانية مقابل الجيل X) أكبر من الفروق التـي قد توجـد داخل أي جيل؟ هل هنـاك حقاً اختلافات بين الأجيـال في كيفية تعريف الوظيفة؟

كيـف يمكن للشركات اسـتخدام نظمها لإدارة الحياة الوظيفية لاسـتقطاب والاحتفاظ وتحفيز الموظفين الموهوبين من جيل X؟ انظر في كل خطوة في عملية إدارة الحياة الوظيفية وقدم توصيات على ما يجب أن يفعله المديرون والشركة لمواءمة قيم جيل X.

المصدر:

T. Erickson، «Don’t Treat Them Like Baby Boomers، «BusinessWeek (September 1، 2008): 64; K. Auby، «A Boomer›s Guide to Communication with Gen X and Gen Y، «BusinessWeek (September 1، 2008): 63، P. O›Connell، «What›s Eating Gen X، « BusinessWeek (September 1، 2008): 61.

الفصل الثاني عشر
أكبر التحديات على طريق إدارة الحياة الوظيفية

الأهداف:

بعد قراءتك لهذا الفصل يتعين عليك أن تكون قادراً على ما يلي:

١. تصميم برنامج ذي فعالية للتكيف الاجتماعي بين الموظفين.

٢. مناقشة سبب أهمية المسار الوظيفي لجميع الموظفين وأيضاً أهمية المسار الوظيفي المزدوج وخاصةً للمحترفين والموظفين الإداريين.

٣. تقديم التوجيهات حول كيفية مساعدة أحد الموظفين على التطوير.

٤. تطوير سياسات لمساعدة الموظفين والشركة على تجنب مرحلة التقادم الفني.

٥. تطوير سياسات لمساعدة الموظفين على التعامل مع التعارضات التي تنشأ في بيئة العمل.

٦. اختيار وتصميم إستراتيجيات لتسريح العمالة بما لا يؤثر في العمالة سواء التي تم الاستغناء عنها أم المستمرة في وظائفها.

٧. توضيح أهمية الموظفين المتقاعدين على أنهم كوادر يمكن الاستعانة بها بوصفهم موظفين بدوام جزئي.

الحياة الخاصة تنمي القدرة على التفكير:

تعمل شركة جنرال ميلز (General Mills) في مجال الأغذية، وتشمل منتجاتها مجموعة واسعة من الحبوب والوجبات والمخبوزات والوجبات الخفيفة والزبادي. وتتسم بيئة العمل في تلك الشركة بالحركية والطاقة المرتفعة. ويقع على عاتق الموظفين توقعات مرتفعة لأدائهم. إلا أن شركة جنرال ميلز لا تتجاهل حاجة الموظفين للاستمتاع بالحياة الخاصة خارج العمل، إذ ترغب الشركة أن يواجه موظفوها التحديات وأن يحرزوا نجاحات ولكنها

ترغــب أيضــاً في أن يتمكنوا من قضاء أوقــات مع عائلاتهم وممارســة هواياتهم. ويعتقد المســؤول التنفيــذي الأول لجنرال ميلز أن ترتيبات العمل المرنة والإجازات العائلية تُســهم بشــكل إيجابي في النتيجة النهائية للشركة وذلك من خلال تقليل المصروفات المرتفعة التي تنتج من تدوير العمالة. قد يكون أمرًا يبعث على الدهشــة في الفترات الاقتصادية الســيئة أن تجــد شركة تحاول أن تخصص الوقت والمال لتســاعد الموظفين عــلى إيجاد التوازن بين العمل والحياة الخاصة. إلا أن جنرال ميلز تعتقد أن ذلك سيعود بالنفع عليها في المستقبل. وتتمثل فلســفتها في أنه من الأفضل أن تســمح للموظف بإجازة وتبقيه في الشركة. وبهذه الطريقة ســيظل هذا الموظف يساهم لمدة ١٥- ٢٠ عامًا في نجاح الشركة بدلًا من أن يعمل لدى أحد المنافســين. وكجزء من فلســفتها يسمح للموظفين بإجازة يوم السبت لمدة ٤-١٢ أسبوعاً بعد قضائهم سبع سنوات من الخدمة في جنرال ميلز.

يتــاح للموظفــين في جنرال ميلز (General Mills) في مواقع مينيابوليس وســانت بول فوائــد قيمــة لحياتهم الخاصة. فمن بين مبادرات الشركة لتوفــير بيئة عمل داعمة للحياة العائلية توفر الشركة ترتيبات عمل مرنة ومركزاً لرعاية الأطفال ومركزاً للرعاية الصحية ودعماً لرعاية الأطفال ولرعاية الطفل المريض وأسبوعي إجازة مدفوعة الأجر للأب فور ولادة طفله وللموظفــين الذين يتبنون أطفالاً. بالإضافة إلى ذلك تقدم الشركة مصروفات لتبني الأطفال قــد تصل إلى ٥٠٠٠ دولار أمريكي. كما تقدم الشركة أيضــاً الكثير من الخدمات التي تيسر عملية التوازن بين العمل والحياة الخاصة مثل خدمات التنظيف الجاف للملابس والغسيل وخدمات التصوير وتصفيف الشــعر ومراكز صيانة الســيارات. يعتــبر أغلب الموظفين أن أعظم فائدة هي الانصراف الساعة ١٢:٣٠ مساءً يوم الجمعة بين يوم الذكرى وعيد العمال.

على ســبيل المثال، سمح لمديرة التسويق في الشركة بإجازة لمدة ١٨ شهراً للسفر والعمل التطوعــي. حيث كانت قد بــدأت في تكوين نادي للكتاب للنســاء الأمريكيات المحترفات مــن أصول أفريقية وفتيات المرحلة الإعدادية. وعندما كانت جاهزة للعودة للعمل علمت بحملها، أعادتها الشركة للعمل في منصب جديد صمم لها خصيصًا لظروفها الجديدة فكلفت بالبحــث عن الفــرص لنمو منتج الحبوب وأبقت على الوظيفــة متاحة خلال إجازة الوضع البالغة ثلاثة أشهر. بعد ذلك بعامين أخذت إجازة لمدة ١٨ شهرًا مع طفلها الثاني. في الوقت

الحـالي ترقت إلى وظيفة نائب رئيس التسـويق لمنتجات تشـيريوس وويتيس (Cheerios and Wheaties). وهـي تعتقـد أن الشركة تتفهم تمامًـا أن تكريس وقت للحياة الخاصة لا يعنـي عدم التـزام الموظفين. وتقول نائب الرئيـس الأول: «تتفهم جنرال ميلز جيدًا أن الجانـب العملي ليس هو الشيء الوحيد الذي يظهر في بيئة العمل». وأصبحت جنرال ميلز واحدة من بين أفضل ١٠٠ شركة في بيئة العمل وفقًا لاختيار مجلة فورتشون ووركينك مازر. وتتعدى نتائج الفوائد التي توفرها جنرال ميلز كونها تضفي السعادة على الموظفين بل أيضاً تجعل الشركة بيئة جذابة للباحثين عن عمل.

مقدمة:

كما رأينا في المقالة الافتتاحية للفصل تؤمن الكثير من الشركات أن مساعدة الموظفين على إيجـاد توازن بين العمل والحياة الخاصة يعـود بالنفع على كل من العمل والحياة الخاصة لهم. ويعني الموازنة بين العمل والحياة الخاصة من وجهة نظر الموظفين هو محاولة الالتزام بمسؤوليات العمل ومسؤوليات الحياة الخاصة. بينما يعني من وجهة نظر الشركة التحدي في توفـير ثقافة لبيئة عمـل داعمة إذ يمكن للموظفين التركيـز في وظائفهم أوقات الدوام. وتعنـي ثقافة الموازنة بين العمل والحياة الخاصة الداعمة أنها الثقافة المؤسسـية التي تقر وتحترم العائلة والمسـؤوليات والالتزامات المتضمنة فيها وتشـجع المديرين والموظفين على العمل معًا لتلبية الاحتياجات العملية والشـخصية [٩٣٩]. أظهـرت مبادرات بيئة العمل مثل تلـك التي تبنتها جـنرال ميلز علاقات إيجابية بعائدات لحاملي الأسـهم وانخفاض التغيب والدوافـع وانخفاض تكلفة الرعاية الصحيـة وانخفاض الأمراض المتعلقة بالتوتر والاحتفاظ بالموظفين[٩٤٠].

يناقش هذا الفصل مجموعة كبيرة من التحديات الخاصة التي تواجه الشركات في مجال إدارة الحيـاة الوظيفية بما في ذلك التركيز على الموازنة بين العمل والحياة الخاصة والتكيف الاجتماعـي وتوجيه الموظفين الجدد وتطوير المسـارات الوظيفيـة وتجنب إصابة المهارات بالتقادم ومسـاعدة الموظفين على التأقلم على فقد الوظيفة وتجهيزهم للتقاعد. تُعد هذه الموضوعـات من التحديات في الحياة الوظيفية لأنها تواجه الموظفين والشركات في أي وقت في حيـاة الموظفـين المهنية (مثل التقاعد) وعبر حياتهم الوظيفيـة (مثل الموازنة بين العمل

والحيــاة الخاصــة) أو في مواقف مختلفــة في حياتهم الوظيفية (مثــل التكيف الاجتماعي والتأقلم على الوظائف الجديدة). تؤثر هذه التحديات أيضاً في قدرة الشركة على استقطاب الموظفــين الموهوبين والاحتفاظ بهم ودفعهم للتقــدم. وكما يوضح هذا الفصل تُعد برامج التدريب وأنشطة التطوير جزءاً من الحلول التي تقدمها الشركة للتحديات المتعلقة بالتكيف الاجتماعــي والتوجيه وتقادم المهارات. ومن المهم أن نعرف أن حل جميع التحديات التي ناقشــها هذا الفصل يتطلب تضافر الجهود من المدربين ومديري الخطوط ومديري الموارد البشرية والاستشاريين بالإضافة إلى دعم الإدارة العليا في الشركة.

التكيف الاجتماعي والتوجيه:

التكيف الاجتماعي التنظيمي هــو العملية التي يتحول بها الموظفون الجدد إلى أعضاء فعالين في الشركة. كما يظهر من الجدول (١٢-١) فإن الهدف من عملية التوجيه هو إعداد الموظفين لتنفيذ وظائفهم بفعالية والتعرف على المنظمة وتأســيس علاقات عمل. وتتكون عملية التكيف من ثلاث مراحل التكيف التوقعي والمواجهة والاستقرار[٩٤١].

التكيف التوقعي:

يحــدث التكيف التوقعــي قبل أن ينضم الأفــراد للشركة. يطــور الموظفون من خلال التكيــف التوقعي توقعات حول الشركــة والوظيفة وظروف العمل والعلاقات الشــخصية المتبادلــة. ويتم تطوير تلك التوقعات من خلال التفاعلات مع ممثلي الشركة (مثل القائمين على التوظيف والأقران المستقبليين والمديرين) أثناء عملية التوظيف والاختيار. كما تعتمد التوقعات على خبرات العمل السابقة في وظائف مماثلة.

لابــد للموظفــين المحتملين أن يتوافر لديهــم معلومات واقعية حــول الوظيفة. يقدم الاستعراض الواقعي للوظيفة معلومات دقيقة حول الجوانب الجذابة وغير الجذابة للوظيفة وظروف العمل والشركة والموقع لضمان قدرة هؤلاء الموظفين على تطوير التوقعات الملائمة. ولابــد أن تتاح تلك المعلومات في عملية التوظيــف والاختيار. وتقدم تلك المعلومات عادةً من خلال كتيبات وفيديوهات أو من خلال القائم على التوظيف خلال المقابلة الشــخصية. على الرغم من أن البحوث لم تظهر التأثير الكبير للاســتعراض الواقعي للوظيفة على تدوير

الموظفين إلا أننــا نعلم أن التوقعات غير المكتملة التي تنتج عن عملية التوظيف والاختيار أظهــرت ارتباطها بعدم الرضا وتدوير الموظفين[٩٤٢]. يمكن تكوين توقعات الموظفين للوظيفة والشركــة من خلال التفاعل مــع المديرين والأقران والقائمين على التوظيف وليس من خلال رسائل محددة حول الوظيفة.

جدول (١٢-١) ما الذي ينبغي على الموظفين التعرف عليه وتطويره من خلال التفاعل الاجتماعي؟

التاريخ	أهداف الشركة وقيمها وعاداتها ورواياتها وخلفيات أعضائها.
أهداف الشركة	القواعد أو المبادئ التي تحكم الشركة.
اللغة	اللهجة أو العامية السائدة في الشركة واللغة الفنية المهنية.
السياسة	كيفية تحصيل المعلومات المتعلقة بعلاقات العمل الرسـمية وغير الرسـمية والهياكل القوية في الشركة.
الموظفون	علاقات العمل الناجحة والمرضية مع الموظفين الآخرين.
الكفاءة في الأداء	مـا الذي ينبغــي تعلمه لتحقيــق الفعالية في اسـتخدام واكتسـاب المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة للوظيفة.

المصدر:

G. T. Chao. A. M. O›Leary-Kelly، S. Wolf. H. Klein، and P. D. Gardner، «Organizational Socialization: Its Content and Consequences، « Journal of Applied Psychology 79 (1994): 730 -43.

المواجهة:

تحدث مرحلــة المواجهة عندما يبدأ الموظف العمل فعليًا في الوظيفة الجديدة. ومهما كان مــدى واقعيــة المعلومات التي حصل عليهــا الموظف من خلال المقابلات الشــخصية والزيارات الميدانية فإن البدء الفعلي في الوظيفة الجديدة ســيمثل صدمة ومفاجأة[٩٤٣]. لذا لابد للموظفين أن يكونوا على دراية بالمهام الوظيفية وأن يحصلوا على التدريب الملائم وأن يفهموا ممارسات وإجراءات الشركة.

أثبتــت التجــارب أن المديرين والأقران المتعاونــين مع العمل المتحــدي يعزز من قدرة الموظفين عــلى تعلم الوظيفة الجديــدة[٩٤٤]. يعتبر الموظفون الجــدد المديرين مصدرًا مهماً للمعلومــات حول الوظيفة والشركــة. ودللت البحوث على أن طبيعــة وجودة العلاقة بين الموظفــين الجدد والمديرين لها تأثير كبير في التكيف الاجتماعي[٩٤٥]. وفي الحقيقة يمكن تقليل التأثيرات السلبية للتوقعات غير المكتملة إذا تمتع الموظفون الجدد بعلاقة جيدة مع المديرين. يمكــن للمديريــن إقامة علاقة عمل عالية الجودة من خلال مســاعدة الموظفين الجدد على فهم أدوارهم بتزويدهم بمعلومات حول الشركة وتفهم الضغوط والمشكلات التي تواجههم.

الاستقرار:

في مرحلة الاستقرار يبدأ الموظفون في الشعور بالرضا حيال متطلبات وظائفهم والعلاقات الاجتماعية، إذ يبدؤون في حل مشكلات العمل مثل كم العمل المطلوب إنجازه والمتطلبات المتعارضة للوظيفة والتضارب بين أنشطة العمل وأنشطة الحياة الخاصة. ويصبح الموظفون أكثر اهتمامًا بالحصول على تقييم لأدائهم والتعرف على الفرص المتاحة في الشركة.

لابد للموظفين لاســتكمال جميع المراحــل الثلاث لعملية التكيــف الاجتماعي للتمكن من المســاهمة للشركة بشكل كامل. فعلى ســبيل المثال سيقضي الموظفون الذين يشعرون أنهــم غير قادريــن على إقامة علاقات عمل جيدة مع أقرانهــم في العمل الكثير من الوقت والجهد في التفكير في علاقاتهم بالموظفين الآخرين بدلاً من التفكير في تطوير المنتج أو خدمة العمــلاء. أما الموظفون الذين يتمتعون بالتكيف الاجتماعي الناجح فهم أكثر دافعية وأكثر التزاماً بالشركة وأكثر رضا عن وظائفهم[٩٤٦].

برامج التكيف الاجتماعي والتوجيه:

تلعب برامج التكيف الاجتماعي والتوجيه دورًا مهمًا في مساعدة الموظفين على التكيف. وكما يظهر من الجدول (١٢-١) تركز برامج التكيف الاجتماعي والتوجيه الفعالة على تزويد الموظفين بفهم واسع لتاريخ الشركة وأهدافها والعلاقات اليومية بالإضافة إلى متطلبات الأداء. وتــؤدي برامج التوجيه الاجتماعي الفعالة إلى اســتعمال موظفــين يتمتعون بالالتزام القوي والــولاء للشركــة مما يقلل من عملية تدويــر الموظفين[٩٤٧]. تتضمن عمليــة التوجيه تعريف

الموظفين الجدد بلوائح الشركة وسياساتها وإجراءاتها. يوضح الجدول (١٢- ٢) محتوى برامج التوجيه، ويتضمن البرنامج عادةً معلومات حول الشركة والقسم الذي سيعمل فيه الموظف.

جدول (١٢-٢) محتوى برامج التوجيه

١. معلومات حول الشركة بشكل عام:
- استعراض عام للشركة (مثل القيم والتاريخ والرسالة).
- السياسات والإجراءات الرئيسة.
- الأجور.
- الفوائد والخدمات المتوفرة للموظفين.
- السلامة ومنع الحوادث.
- علاقات الموظفين واتحاداتهم.
- المرافق المادية.
- العوامل الاقتصادية.
- العلاقات مع العملاء.

٢. معلومات تتعلق بكل قسم:
- وظائف القسم وفلسفته.
- مهام الوظيفة ومسؤولياتها.
- السياسات والإجراءات والقواعد والتشريعات.
- توقعات الأداء.
- جولة في القسم.
- التعريف بموظفي القسم.

٣. متنوع:
- المجتمع.
- الإقامة.
- الترتيبات العائلية.

المصدر:

J. L. Schwarz and M. A. Weslowski، «Employee Orientation: What Employers Should Know، « The Journal of Contemporary Business Issues (Fall 1995): 48.

على الرغم من أهمية برامج التوجيه إلا أن هذه العملية قد تتجاهلها الكثير من الشركات. وفي الكثـير من الأحيان تتكون برامج التوجيه من نماذج للرواتب واسـتعراض للسياسـات الخاصـة بالموظفين مع المديرين أو ممثلي الموارد البشرية. يُعد الموظف الجديد مسـتقبلاً سـلبياً للمعلومات وليس لديه الفرصة لطرح الأسئلة أو التفاعل مع الأقران والمديرين. أما الآن فتتوفر الكثير من البرمجيات والأدوات الإلكترونية التي تيسر الأمر للشركات وموظفيها الجدد لإتمام المهام المعتادة المتعلقة بالوظيفة الجديدة مثل إنشـاء حسابات بريد إلكتروني وتوزيع دليل الموظفين واسـتكمال المستندات المهمة مثل نماذج الضرائب والفوائد وجدولة اجتماعات التوجيه. وقد أعطى هذا فرصة للموظفين الجدد بقضاء وقت أطول في التفاعل مع الأقران والمديرين والتعرف على ثقافة الشركة ومنتجاتها وخدماتها. فعلى سـبيل المثال، تستخدم شركة بيناكل إنترتينمينت نظاماً قائماً على الشبكة لإنشاء ملفات إلكترونية لموظفي الكازينو الجدد[٩٤٨]. ويسمح هذا النظام للموظفين باستكمال النماذج على الإنترنت وجدولة يومين للتوجيه. يفضل الموظفون الجدد هذا النظام لأنه يقلل الوقت المطلوب لإعادة كتابة بياناتهـم الشـخصية في عدة نماذج. وقد وجدت الشركة أن النظـام يقلل الوقت والأعمال الورقية والمشكلات المتعلقة بتوظيف موظفين جدد.

تتضمن برامج التوجيه الفعالة المشـاركة النشطة من جانب الموظفين الجدد. وللتعرف على محتوى التوجيه الموضح في الجدول (١٢-٢) يحتاج الموظفون الجدد إلى شبكات اجتماعية تقدم له المعلومات والشعور الذي يجعل الموظف الجديد جزءًا مهمًا من الشركة[٩٤٩]. ويمكن تكويـن الشـبكات الاجتماعية من خلال برامـج التوجيه التي تنظمهـا الشركة والتي تزود الموظفين الجدد بفرص للالتقاء بسـائر الموظفين بالإضافة إلى الموظفين من أقسام أخرى من الشركة ومناسـبات اجتماعية تتيح للموظفين الجدد مقابلة أشخاص جدد وتطوير شبكات وموجهين يمكنهم مسـاعدة الموظفين الجدد عـلى إقامة علاقات مع المديرين والموظفين في المستويات الأعلى. يوضح الجدول (١٢- ٣) خصائص برامج التوجيه الناجحة.

جدول (١٢-٣) خصائص برامج التوجيه الناجحة

يسمح للموظفين بطرح أسئلة.
يتضمن البرنامج معلومات حول الجوانب التقنية والاجتماعية للوظيفة.
تقع مسؤولية توجيه الموظف الجديد على عاتق مديره.
لا يتعرض الموظفون الجدد للإساءة أو الإحراج.
التفاعلات الرسمية وغير الرسمية مع المديرين والأقران.
تتضمن البرامج المساعدة في عملية تغيير الموقع مثل البحث عن منزل جديد وندوات لتوفير معلومات للموظفين وأزواجهم.
يزود الموظفون بمعلومات حول منتجات الشركة وخدماتها وعملائها.

تدمج شركة روبرت دبليو بيرد (Robert W. Baird)، وهي إحدى شركات الخدمات المالية، متطلبات التدريب مع الأنشطة المصممة لمساعدة الموظفين الجدد بالتآلف مع ثقافة الشركة[٩٥٠]. فعلى سبيل المثال يشترك الاستشاريون الماليون الجدد في برنامج مدته ستة أشهر حيث يتضمن محاضرات داخل القاعات الدراسية ومهامَّ ميدانية. كما يحضر الاستشاريون أيضاً منتدى متخصصاً في الأعمال في المقرات الرئيسة للشركة في ميلووكيي. وإضافةً إلى ذلك يحضر الموظفون الجدد المناقشات مع الإدارة العليا لشركة بيرد من جميع الوحدات والندوات المتعلقة بموضوعات مثل الاتصالات وإدارة المشروعات وندوات للإجابة عن الأسئلة مع رئيس مجلس إدارة بيرد ورئيسها والمدير التنفيذي.

تستخدم شركة مونستر (Monster)- إحدى شركات الرائدة في مجال التوظيف على الإنترنت-محاضرة للتوجيه لمدة يوم واحد يتم فيها مزج الجانب التدريبي بالمرح والألعاب والجوائز[٩٥١]. في الجزء الأول من المحاضرة يلتقى الموظفون الجدد مع بعضهم البعض ويناقشون كيفية اختيارهم لمونستر للبحث عن وظيفة. يرحب مؤسس مونستر (Monster) ورئيس مجلة North American والمسؤولون التنفيذيون بالموظفين الجدد سواء شخصيًا أم عبر شريط فيديو. يتلقى الموظفون الجدد معلومات حول الفلسفة التي ينبني عليها أعمال مونستر وعملائها ومنتجاتها وخدماتها. كما يتلقون أيضاً شارات مخصصة وجوائز مرحة من مونستر. تزين قاعة الاجتماعات بالألوان المميزة لمونستر وتتضمن قائمة بقيم

الشركة. أما الجزء الثاني من برنامج التوجيه فيساعد الموظفين على البدء في وظائفهم على نحو جيد. يتسلم كل موظف من الموظفين الجدد قائمة بأشياء مطلوب إنجازها قبل مجيء موظف جديد (مثل إعداد مساحة للعمل) وأثناء أول أربعة أسابيع للموظف في مونستر مثل التدريب وإتمام الأعمال الورقية والتعرف على الأقران. ولكل موظف جديد استشاري مخصص له في القسم. يرحب الاستشاري بالموظف الجديد في نهاية التوجيه ويعرفه بمديره وبذلك يكون هذا الاستشاري بمثابة الشخص الرئيس الذي يمكن للموظف الجديد التواصل معه حتى يشعر الموظف بالرضا في موقعه الجديد. وقد أظهرت تفاعلات الموظفين الجدد مع البرنامج نتائج إيجابية.

تستخدم العديد من الشركات التكنولوجيا لجعل التوجيه أكثر تفاعلاً ولتقليل تكاليف السفر. فعلى سبيل المثال استخدمت شركة أرو إلكترونيكس (Arrow Electronics) وهي من إحدى الشركات التي تنتج مكونات إلكترونية ومنتجات حواسب آلية ولديها حوالي ١١٠٠٠ موظف فيما يزيد على ٢٠٠ موقع في ٥٣ دولة برنامجاً للتوجيه يعرف الموظفين الجدد بمجالها وثقافتها وقيمها وتاريخها لمدة خمسة أيام[٩٥٢]. إلا أن البرنامج لم يتمتع بالجدوى الاقتصادية لأنه اقتصر على موظفي أمريكا الشمالية بالشركة مما اضطر جميع الموظفين الجدد إلى السفر لموقع واحد لحضور البرنامج. وتقدم شركة أرو الآن المحتوى ذاته من خلال لعبة تفاعلية على الحاسب الآلي. وبإمكان الموظف الجديد استعراض جميع الوحدات المتعلقة بأساسيات المجال والتاريخ والثقافة الخاصة بالمؤسسة. ويلي كل وحدة لعبة ألغاز تعتمد على المرئيات وتهدف إلى تقييم ما تدرب عليه الموظف ويقدم تغذية راجعة فورية. ويمكن تهيئة البرنامج حسب السرعة التي يرغب فيها الموظف الجديد ويمكن الدخول عليه في جميع أنحاء العالم كما يمكن إتمامه بالعديد من اللغات المختلفة. وكانت النتيجة النهائية هي أن البرنامج وفر الكثير من الأموال للشركة. وبلغ إجمالي تكلفة تطوير اللعبة قرابة ١٠٪ مما كان يتم إنفاقه في برامج التوجيه داخل القاعات الدراسية. وكما ناقشنا في الفصل الثامن تستخدم شركة آي بي إم (IBM) لعبة سكند لايف (Second Life) لتعريف الموظفين الجدد بثقافتها المؤسسية وأعمالها. يحضر الموظف المتجسد عبر الحاسب الآلي الاجتماعات ويشاهد العروض التقديمية ويتفاعل مع الآخرين في مجتمع افتراضي.

وكيف يمكن للتوجيه والتكيف الاجتماعي أن يقللا من تدوير الموظفين ويسهما في الأعمال؛ لنضرب مثالاً ببرنامج كلاركستون كونسالتينج، فهي من إحدى شركات الاستشارات

الإداريــة والتقنية وتضم حوالي ٣٠٠ موظف وتمتلــك برنامجاً للتوجيه يتضمن التعرف على الشركة بعد قبول الوظيفة وخلال الأيام الأولى من ممارسة الوظيفة[٩٥٣]. تجري إحدى الفرق (موضح أدناه) المكونة من المدربين والقائمين على التوظيف وممثلي الموارد البشرية والموظفين الحاليين تفاعلات مع الموظفين الجدد باســتخدام ويكي. ويقدم ويكي معلومات حول ثقافة الشركة ويســمح بالدخول إلى مدونة للمناقشــة. وبمجرد الانضمام إلى فريق عمل الشركة يحصــل الموظفون على تدريبات لمدة ثمانية أســابيع بنوعيه التدريــب المباشر والإلكتروني وكتيب تدريبات مع مناقشــتها ومهــام فردية وجماعية لمحاكاة المشروعــات الواقعية مع العملاء. يجرى تنظيم مؤتمرات هاتفية مرتين أســبوعيًا للموظفين الجدد حتى يتسنى لهم المشــاركة في المعارف والخبرات. تقــوم شركة (تأمينات المزارعــين Farmers Insurance) بــإشراك موظفيها الميدانيين الجــدد البالغ عددهم ٢٠٠ موظــف في برنامج انغماسي يتيح معرفة بالمجال والوظيفة ومناقشات جماعية وتفاعلات مع الأقران وتظليلاً وظيفياً وتوجيهاً من الأقران بالإضافة إلى تفاعلات حية وخاضعة للإشراف مع العملاء. ونتيجة لهذا البرنامج انخفضــت معدلات تدوير الموظفين بنســبة ٤٪ في عام واحد مما وفر للشركة ٩٦,١ مليون دولار. كما تحسنت نسبة جودة الموظفين فيما يتعلق بالدقة والفعالية والخدمة من نسبة ٨٧٪ إلى نسبة ٩٢٪ وفقًا لتقييم التسعين يومًا.

يشــير مصطلح التهيئــة (Onboarding) إلى عملية التوجيه التي تســتهدف المديرين الجــدد. يمكن هــذا النظام المديرين الجدد من التعرف على العمل الذي ســيشرفون عليه كــما يقدم فهمًا لثقافة الشركة وعملياتها بوجه عام. وعلى ســبيل المثال، يتم في شركة بيللا كوربوريشــون (Pella Corporation) وهــي إحدى الشركات المصنعــة للنوافذ والأبواب ومقرها في أيوا إرســال المديرين الجدد في جولة لمصانع الإنتاج ولمقابلة وملاحظة الموظفين ورؤســاء الأقســام. وتضمن هذه الجولات حصول المديرين على فهم أعمق للسوق وكيفية تصميم الشركة للمنتجات وتكوينها وتوزيعها[٩٥٤].

قــضى نواب الرئيس والمديرون الإقليميون في شركة ليميتد ذا كولومبوس (Limited the Columbus) بولايــة أوهايو، وهي إحدى شركات بيع الملابس بالتجزئة، أيامهم في التحدث إلى العمــلاء وقراءة تاريــخ الشركة والعمل الميداني في متاجر التجزئة والبحث في المنافســة ودراســة عمليات الشركة الحالية والســابقة. وقد قضوا حوالي شــهراً بدون أي مسؤوليات

بالنسـبة للمهام المتعلقة بوظائفهم الجديدة. وتتمثل فلسفة شركة ليميتد في أن المديرين سـيكونون أكثر قدرة على أداء وظائفهم إذا أتيح لهـم الوقت أولا لفهم الموظفين والعملاء والشركة والعمليات قبل أن يبدؤوا في العمل الفعلي.

المسارات الوظيفية- تطوير المسارات الوظيفية المزدوجة- الملفات الوظيفية:

المسار الوظيفي عبارة عن سلسلة من المناصب الوظيفية المتعلقة بأنواع مماثلة من العمل والمهـارات ينتقل بينها الموظف في الشركة[٩٥٥]. وتُعد المسـارات الوظيفية مهمة لاسـتقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم وتطويرهم. وعلاوة على ذلك، تساعد الشركات على تقديم خيارات وظيفية لموظفيهم تساعدهم على اختيار الوظائف التي تناسب أوضاعهم المعيشية. كما أن المسارات الوظيفية تسـاعد الشركات على بناء مهارات الموظفين من خلال سلسلة الوظائف والأدوار مما يزيد من قيمتهم بالنسبة إلى الشركة. يوضح الشكل (١٢-١) المسارات الوظيفية في متاجر هوول فودز ماركت كما يوضح منظور الشركة لإدارة الحياة الوظيفية.

شكل(١٢-١) المسارات الوظيفية لمتاجر هوول فودز ماركت

المسارات الوظيفية:

تبحث هوول فودز ماركت عن أفراد يؤمنون برسـالتنا المتمثلة في الطعام الصحي والأشخاص الأصحاء والعالـم الصحي. ونبحث أيضاً عن أفراد متحمسـين لأطعمتنا ومنتجاتنا ويرغبون في الانضمام لثقافة القدر المشترك.

نوجه أعضاء فرق العمل لدينا من خلال التدريب والخبرة العملية. كما نشـجع المشـاركة في جميع مسـتويات الأعمال. يجرى تطويـر خبرات الفريق من خلال تبني الإبداع والمسـؤولية الذاتية وفريق العمل المدار ذاتيًا ومن خلال المكافأة على الإنتاجية والأداء.

فرص تنمو معك:

نشـجع جميع أعضـاء الفريق المؤهـل للتقدم لأي من الفـرص المتاحة في متجرهـم أو موقعهم أو منطقتهم أو الشـركة أثناء توسـيعهم لمدارك معرفتهم بالمنتج وتطوير مهاراتهـم وتعزيز قيم الفرق. لدعم التقدم من داخل الفريق يتم الإعلان عن جميع المناصب المتاحة على مسـتوى قائد الفريق وما هـو أعلـى من ذلك في موقع الوظيفة الداخلي. كما يتم الإعلان عن وظائف أخرى متاحة في أقسـام مختلفة من الشركة.

الفرص في متاجرنا:

الأقسام	قادة فرق للمتاجر
المخابز	قادة فرق لمجموعة المتاجر
خدمة العملاء	دعم متخصص للمتاجر*
السوبر ماركت	قادة فرق الأقسام
المرافق	قادة فرق الجمعيات
متاجر الزهور	أعضاء فرق متخصصين**
اللحوم	أعضاء فرق
الأطعمة الجاهزة	
الإنتاج	
المأكولات البحرية	
الاختصاص	
جسم صحي	

وصف القسم:

* الموارد البشرية، الحسابات، نظم تكنولوجيا المعلومات والمتاجر، التسويق.

** المشترون، متخصصون، مستقبلون، مشرفون، طهاة، خبراء الجمال وغيرهم.

المصدر:

http://www. wholefoodsmarket. com/career/paths. html (June 11، 2009).

يتضمن تطوير المســارات الوظيفية تحليل العمل وتدفــق المعلومات وخبرات التطوير المهمــة والمؤهلات وأنواع المهــام المؤداة في الوظائف ونقاط التشــابه والاختلاف في بيئات العمل (مثل من أين أتى موظفو الشركة؟ وما الوظيفة التي ســيتقلدونها بعد ترك الوظيفة الحالية؟)[٩٥٦].

المسارات الوظيفية المزدوجة:

بالنســبة إلى الشركات التي تضم موظفين محترفين مثل المهندســين والعلماء يُعد كيفية التأكد من شــعورهم بقيمتهم من الأمور المهمة. ونجد أن المســارات الوظيفية للكثير من الشركات منظمة وهذا يمثل الطريقة الوحيدة التي يمكن بها للمهندسين والعلماء (المساهمين الفرديين) التقدم والحصول على حوافز مالية (مثل خيارات شراء الأســهم) من خلال التنقل بين الوظائــف الإدارية، يوضح الشــكل (١٢- ٢) أمثلة على المســارات الوظيفية التقليدية للعلــماء والمديرين، إذ تُعد فرص التطوير في المســار الوظيفي الفني محدودة. وقد ينقص المساهمين الفرديين الذين ينتقلون مباشرةً إلى الإدارة الخبرة أو الكفاءة المطلوبة أو كلتيهما لإحراز النجاح.

شكل (١٢-٢) مسارات مهنية تقليدية للعلماء والمديرين:

المسار الوظيفي الإداري	المسار الوظيفي للمساهم الفردي
المدير	
↑	
مساعد المدير	
↑	
مدير القسم	
↑	
المدير	عالم بحوث رئيس
↑	↑
مساعد المدير	عالم بحوث
	↑
	عالم

قد يكون المســـار الوظيفي الإداري أكثر عودًا بالنفع من المسار الوظيفي الفني. ويمكن لنظام المســـار المهني مثل الموضح في الشــكل (١٢-٢) أن يســـبب عواقب ســـلبية للشركة. فقــد يفضل العلماء ترك الشركة نظرًا للوضــع المتدني أو الرواتب المنخفضة أو فرص التقدم المحــدودة التـــي تعد أقل من تلــك التي يتمتع بهــا المديرون. وإذا أراد العلماء تحســين أوضاعهم أو زيادة في الرواتب فعليهم أن يكونوا مديرين. أما العلماء الذين لم يســتطيعوا تلبية التحديات الخاصة بأي وضع إداري فقد يتركون الشركة.

ولذلك تستخدم الكثير من الشركات نظم المسارات الوظيفية المتعددة أو المزدوجة لمنح العلــماء وغيرهم من المســـاهمين الفرديين المزيد من الفرص الوظيفية. يتيح نظام المســـار الوظيفي المزدوج الفرصة للموظفين البقاء في المســـار الوظيفي الفني أو الانتقال إلى المسار الوظيفي الإداري[٩٥٧]. يوضح الشــكل (١٢-٣) نظام المســـار الوظيفي المزدوج. يمتلك علماء البحوث الفرصة للتنقل إلى مســـارات مهنية مختلفة: المســـار العلمي ومســـارين إداريين. ومن المفترض أن الموظفين يمكنهم كسب رواتب كبيرة نسبيًا والتمتع بفرص تقدم مماثلة في المسارات الثلاثة ولهذا سيختارون المسار الذي يناسب اهتماماتهم ومهاراتهم.

يتمتع المسار الوظيفي المزدوج الفعال بعدة خصائص[٩٥٨]:

مماثلة الرواتب والوضع والحوافز للموظفين الفنيين التي تتعلق بالمديرين.

قد يكون الراتب الأســـاسي للمســـاهمين الفرديين أقل من المديرين إلا أن لديهم فرصة لزيادة إجمالي الأجر من خلال العلاوات (مثل براءات الاختراع وتطوير منتجات جديدة).

لا يستخدم المسار الوظيفي للمســـاهم الفردي لإرضاء ضعاف الأداء الذين ليس لديهم احتماليات للترقيات الإدارية. إنما يكون المسار الوظيفي للمهارات الفنية المتميزة.

شكل (١٢-٣) مثال على نظام المسار الوظيفي المزدوج:

	المدير	
	↑	
	مدير مساعد	
	↑	
زميل	مدير القسم	
↑	↑	
قائد أول بحوث	مدير للإدارة	مدير أول برنامج
↑	↑	↑
قائد بحوث	مدير مساعد للإدارة	مدير برنامج
↑	↑	↑
عالم أول بحوث	← عالم بحوث رئيس →	مدير مشروعات
	↑	
	عالم بحوث	
	↑	
	باحث	

المصدر:

Z. B. Leibowitz، B. L. Kaye، and C. Farren، «Multiple Career Paths، « Training and Development Journal (October 1992): 31 -35.

يتاح للمساهمين الفرديين الفرصة لاختيار مسارهم الوظيفي. وتقدم الشركة مصادر للتقييم (مثل الاختبارات النفسية والتغذية الراجعة حول التطوير كما ناقشنا في الفصلين التاسع والحادي عشر). تتيح المعلومات الواردة من التقييم للموظفين استعراض نقاط التشابه في اهتماماتهم والقيم التي ينبني عليها الأعمال ونقاط القوة بالمهارات لديهم مع التي تتوافر لدى الموظفين في الوظائف الفنية والإدارية.

نجـد أحـد الأمثلة على العملية المسـتخدمة لتطوير النظام الفعال للمسـار الوظيفي المزدوج في شركة بريتيش بيتروليوم إكسبلوريشن (British Petroleum Exploration)[٩٥٩] إذ لا يسـتطيع المساهمون الفرديون العاملون فيها الترقية إلى المناصب الأعلى بدون تحمل مسـؤولية إدارية. فبعد أن يصل المساهمون الفرديون لأعلى منصب في مسارهم الوظيفي تنحـصر اختياراتهم إما في التخلي عن الترقيـة أو ترك الشركة. ولمعالجة ذلك قررت الشركة تطويـر نظام للمسـار الوظيفي المزدوج يشـبه النظام الموضح في الشـكل ١٢-٣ فالمسـار الأول خاص بالمديرين والآخر للمسـاهمين الفرديين، وامتاز المسـاران بالمساواة النسبية في المسؤوليات والمكافآت والتأثير.

يسـهم جميع المديرين والمسـاهمين الفرديـين وطاقم عمل المـوارد البشرية في تطوير نظام المسـار الوظيفي المزدوج. وكانت أول خطوة تكوين قوائم لوصف مجموعة المهارات ومسـتويات الأداء التي تسري عـلى الوظائف الإدارية ووظائف المسـاهمين الفرديين. تم عمـل مصفوفة المهارات للمسـارين الوظيفـين، وموضح في كل مصفوفـة من مصفوفات المهارات المطلوبة لشـغل منصب في كل مسار وظيفي. ثم وزعت مصفوفات المهارات على كافـة الموظفين حتى يكونوا على دراية بالمهـارات التي تتطلبها وظائفهم الحالية والمهارات المطلوبة في حالة رغبتهم في تغيير وظائفهم. بعد ذلك دمجت مصفوفات المهارات في نظام المـوارد البشرية بما في ذلك إدارة الأداء والمكافآت والتدريب. فعلى سـبيل المثال، أصبحت مصفوفـات المهارات مصـدرًا للمعلومات لبرنامج التطوير الخـاص بشركة بي بي إكس. وقد اسـتخدمت لتحديد مدى التحسـين أو التدريب أو الخبرات المطلوبة من الموظفين للقيام بالمسؤوليات المتعلقة بوظائفهم الحالية أو الاستعداد للوظائف المستقبلية. وبناءً على ذلك، استطاع الموظفون الانتقال من أدوار المساهمة الفردية إلى المسار الوظيفي الإداري بناءً على أدائهم ومؤهلاتهم واحتياجات أعمالهم (مثل تدوير الموظفين).

تعتقـد شركة بي بي إكس (BPX) أنها تعزز من روح الابتكار من خلال توفير مسـارات وظيفية للموظفين تكافئ المساهمين الفرديين والمساهمين الإداريين. كما أنها ترى أن الأمر سـيكون أكثر سـهولة في توظيف العلماء والمهندسـين الموهوبين والاحتفاظ بهم لأن نظام المسار الوظيفي المزدوج يظهر اهتمام الشركة بإرضاء اهتمامات الموظفين.

الملف الوظيفي:

يتكون ملف المســار الوظيفي من العديد من الوظائــف ذات الدوام الجزئي التي تمثل مجتمعة وظيفة ذات دوام كامل. يتيح ذلك مســاراً وظيفياً يســمح للأفراد أن يدمجوا بين اهتماماتهم. وقد اتضح أن اهتمام الشركات وقبولها لفكرة تعدد المسار الوظيفي في تزايد. وفي الكثــير من الأحوال تظهر الحاجة لمتخصصين يســتطيعون القيــام بأحد المشروعات أو الأعمال الاستشارية حســب الطلب بدون الحاجة لتوظيفهم في وظيفة بدوام كامل. فعلى سبيل المثال يعمل د. جولد مديراً طبياً ورئيساً للشئون الطبية في مركز ربيكا لإعادة التأهيل والرعايــة الممتــدة في برونكس بنيويورك كــما أنه أيضاً يعمل نائب الرئيــس الأول والمدير الطبــي في وكالــة مجموعة جراي هيلث كــير (Grey Healthcare Group) في منهاتن[٩٦٠]. وتلبي هاتان الوظيفتان ذات الدوام الجزئي رغبته في العمل مع المرضى وأن يكون جزءًا من فريق التسويق الذي يبتكر إعلانات لمنتجات دوائية. يعتبر د. جولد واحدًا من بين كثيرين من المهنيين الذين قرروا الخروج عن المســار الوظيفي التقليدي وتكوين ملف من المســار الوظيفي. وكمثال آخر قضى كارل هامبي ســنوات في العمل في شركة بي دي أوه ســيدمان (PDO Seidman) وهــي إحدى شركات المحاســبة والاستشــارات، إذ قرر أن يوظف أحد اهتماماته – رســم الرسوم المتحركة- على أنه مســار وظيفي ثانٍ. وقد وافقت الشركة على طلبه في اســتقطاع ثلاثة أيام من عمله مقابــل خصم ٢٥٪ من راتبه. فبدأ بعدها يعمل في اليومين الآخرين وعطلات نهاية الأسبوع في تكوين فيلمه الكوميدي وهو فيلم ذا ريجولارز (the Regulars) كما ظهر على الإنترنت. وعلى الرغم من أن تكوين ملف بالمسار الوظيفي قــد يزيد من مســتوى الرضا الوظيفي وتوفر للشركة المرونة إلا أنه يشــوبها بعض العيوب مثل الدخل غير الثابت وصعوبة الحصول على رعاية صحية من الشركة. وأيضاً توجد حاجة لإعادة التهيئة في كل مرة ينتقل فيها الموظف من وظيفة إلى أخرى.

يوجد أيضاً نظام آخر تستخدمه الشركات وهو نظام الأجر القائم على المهارات (ناقشناه في الفصــل العاشر)، الذي تســتخدمه الشركات لمكافأة الموظفين الذين يســتبعد نقلهم إلى وظائــف إداريــة. ففي هذه الأنظمــة يعتمد جزء من أجر الموظف على مســتوى المعرفة والمهارات وليس متطلبات وظيفته الحالية. وتتميز هذه الأنظمة بما يلي:

- تحفيز الموظفين بتوسيع قاعدة مهاراتهم.
- تخفيض الفجوات بين الأجور بالنسبة إلى الوظائف الإدارية وغير الإدارية.

الاستقرار plateauing:

يعني مصطلح الاستقرار انخفاض احتمالية تحمل الموظف لمهام بمسؤوليات إضافية. وتزيد احتمالات حالة الاستقرار عند الموظفين في المرحلة المتوسطة من مسارهم الوظيفي مقارنةً بالموظفين في سائر المراحل الوظيفية. ولتوضيح ذلك نضرب مثالاً برجل يبلغ من العمر ٥٤ عامًا كان متخصصًا في التسويق وكان عليه أن يتدرب على التمويل والتسويق والمشتريات ويعمل ١٢ ساعة يوميًا في الوظيفة ذاتها لمدة ١٠ سنوات. لم يتغير راتبه وحالته الوظيفية بشكل كبير إلا أن معرفته ومهاراته تزايدتا بشكل كبير. وقد كان في السابق يتعامل مع الموظفين، ولكنه الآن يقضى معظم وقته في إدارة المعلومات وتتوافر لديه موارد قليلة للقيام بأعمال كثيرة. وكان لديه سكرتيرة للمساعدة في جدول أعماله والتعامل مع مكالماته الهاتفية ولكن لم تعد موجودة الآن. والنتيجة أن هاتفه لا يتوقف عن الرنين وصندوق بريده الإلكتروني مملوء بالرسائل.

لا يعني الاستقرار بالضرورة أمرًا سيئًا بالنسبة للموظف أو الشركة. فقد لا يرغب الموظف في زيادة مسؤولياته الوظيفية. وقد يكون أداء الموظف يلبي الحد الأدنى من المعايير المقبولة. أما حالة الاستقرار السيئة فهي التي يصبح فيها الموظف مستقراً في وظيفة لا توفر أي قدر من النمو وهو الأمر الذي ينتج عنه الشعور بالإحباط والأداء الضعيف وتزايد معدلات التغيب[٩٦١].

يمكن أن يدخل الموظف في حالة الاستقرار للعديد من الأسباب التالية[٩٦٢]:

- التفرقة بسبب العمر أو الجنس أو العرق.
- نقص في القدرات.
- نقص في التدريب.
- قلة الحاجة للإنجاز.

- الأجور غير العادلة أو عدم الرضا عن زيادة الأجور.
- عدم وضوح مسؤوليات الوظيفة.
- البطء في نمو الشركة الذي ينتج عنه تقليل فرص التطوير.

يقدم الجدول (١٢-٤) العديد من الطرق لمساعدة الموظفين في حالة الاستقرار. ويحتاج الموظفــون إلى معرفة ســبب دخولهم في حالة الاســتقرار. ولا يعني اســتقرار الموظف في وظيفيــة واحــدة أن ذلك عيباً أو خطأً من جانبه. فقد يرجع ســبب الاســتقرار إلى هيكلة الشركة التي تقلص من فرص الترقي الوظيفي. (هذه الحالة معروفة باسم الاستقرار الهيكلي structural plateauing) إذا كان ســبب الاســتقرار مشــكلة في أداء الموظــف فإنه يكون بحاجة إلى معرفة ذلك حتى يحل مشكلته.

يجب تشــجيع الموظف في حالة الاستقرار ليشترك في فرص التطوير والدورات التدريبية والتبــادل الوظيفــي والمهام القصيرة المــدى التي يمكنه من خلالها اســتخدام خبراته خارج الأقسام التي يعمل فيها. وعندما يشترك الموظفون في فرص التطوير يكونون أكثر استعدادًا للمهــام الصعبة في وظائفهم الحاليــة أو قد تؤهلهم هذه العمليــة للوظائف الجديدة في الشركة. ويحتاج الموظفون في حالة الاســتقرار إلى الحصول على نصيحة يدركون من خلالها ســبب استقرارهم وتضع أمامهم خيارات للتعامل مع المشكلة. وعلى سبيل المثال للتعامل مــع مشــكلة الضغط يلتقي المديــر البالغ من العمــر ٥٤ عامًا بمجموعة مــن الرجال من منتصــف العمر مرتين شــهريًا. وتتعلق المناقشــات التي تجري بينهــم غالبًا حول صعوبة متابعة المنتجات الجديدة والضغط الواقع عليهم للإنتاج. وتركز الكثير من المناقشــات على مسائل التقاعد والبحث عن وظائف جديدة مثل الاستشارات والعمل مع ذوي الاحتياجات. ويتضح من المناقشــات المشاعر التي تنتاب المجموعة. فهم يشعرون أنهم بلغوا الذروة في حياتهــم الوظيفية وليس في حياتهم الخاصة. فقد وقعوا في المأزق المتمثل في تلاشي العلاقة بين الموهبة الطبيعية والعمل الجاد والأخلاق الحميدة والأمان الوظيفي والاســتقرار[٩٦٣]. لذا يجب تشــجيع الموظفين على التحقق من الوضع الواقعي لحالة الاســتقرار من خلال إجراء مناقشــات مع مديريهم وأقرانهم ومدير الموارد البشرية. ومن الضروري أيضاً إجراء عملية التحقــق من الواقــع لضمان مدى واقعيــة حلولهم مع وضع المــوارد المتاحة في الشركة في

الاعتبار. في بعض الأوقات قد يكون من مصلحة الموظف والشركة أن يشجع الموظف على ترك الشركة.

جدول (١٢- ٤) العلاجات الممكنة للموظفين في حالة الاستقرار

أن يفهم الموظفون أسباب حالة الاستقرار.
أن يتم تشجيع الموظفين للمشاركة في أنشطة التطوير.
أن يتم تشجيع الموظفين لطلب المشورة بشأن وظائفهم.
أن يجري الموظف فحصاً حقيقياً للحلول الخاصة به.

تقادم المهارات skills obsolescence:

التقادم هو انخفاض في كفاءة الموظف بسبب قلة المعرفة بالعمليات والأساليب والتكنولوجيا الجديدة التي تم تطويرها منذ إتمامه لتعليمه[٩٦٤]. ومازال تجنب تقادم المهارات أمرًا يخص الموظف في الوظائف الفنية والمهنية مثل الهندسة والطب. إلا أن التغيرات التكنولوجية السريعة تؤثر في جميع جوانب الأعمال من التصنيع إلى الإدارة وبذلك يكون جميع الموظفين معرضين خطر التقادم. فلابد من تجنب التقادم إذا كانت الشركات تسعى لأن تصبح منظمات تعليمية. ففي حالة تقادم مهارات الموظف سيعاني هو والشركة على حد سواء. فلن تتمكن الشركة من توفير منتجات وخدمات جديدة للعملاء مما سيفقدها من مميزاتها التنافسية. وكما ناقشنا في فقرة الاستقرار فإن نقص المهارات الحديثة يُعد من أحد أسباب دخول الموظف في حالة الاستقرار. فعلى سبيل المثال، السكرتيرة التي لا تستطيع أن تجاري التطورات في برنامج معالجة النصوص «وورد» مثل إتقان مهارات ضبط هوامش الصفحة مع الأرقام والجداول والرسوم البيانية والصور لن تتمكن من إصدار مستند حديث للعميل الداخلي ومدير الإعلانات. فعندئذ سيعتبر العملاء التابعون لمدير الإعلانات المواد الصادرة من الشركة قديمة مما سيجعلهم يتجهون إلى الشركات المنافسة. وسيترتب على ذلك تكليف السكرتيرة بأعمال مملة وربما تكون من ضمن الموظفين المرشحين للتوظيف الخارجي.

مــا الــذي يمكن فعله لتجنب تقــادم المهارات؟ افحص الشــكل (١٢-٤). وكما ذكرنا في الفصل الخامس تلعب ثقافة الشركة دورًا مهمًا في تشــجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم. فمن خلال تهيئة المناخ المناسب للتدريب المستمر تكافح الكثير من الشركات تقادم المهارات من خلال تشجيع الموظفين على حضور الدورات والندوات والبرامج والتفكير في الطرق التي تجعلهم يؤدون مهامهم بشكل أفضل وباستمرار. على أية حال يمكن تجنب تقادم المهارات من خلال ما يلي[٩٦٥]:

- توفير الفرص للموظفين لتبادل المعلومات والأفكار.
- تكليف الموظفين بمهام صعبة في أوقات مبكرة من مسارهم الوظيفي.
- توفير مهام وظيفية صعبة تحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم.
- تقديم مكافآت لســلوكيات التطويــر (مثل حضور الــدورات) والاقتراحات وخدمة العملاء وابتكار المنتجات.

الشكل (١٢-٤) العوامل المتعلقة بتحديث المهارات

المدير
• تقديم مهام عمل صعبة
• تشــجيع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة

مناخ الشركة
• التركيز على التدريب المستمر

تحديث المهارات

نظام المكافآت
• إجازة يوم السبت
• منح أجر مقابل الأفكار الجديدة
• منح أجر مقابل تطوير الموظف

الأقران
• مناقشة الأفكار والمشكلات
• المشاركة في المعلومات

- إتاحة الفرصة للموظفين لحضور المؤتمرات الوظيفية والاشتراك في المجلات المتخصصة أو الالتحــاق بالجامعــات والمدارس الفنيــة والدورات التي تعقدهــا مراكز التنمية المجتمعية بتكلفة منخفضة أو بدون تكلفة.
- إتاحة الفرصة للموظفين للتفاعل سواء بشكل شخصي أو إلكتروني لمناقشة المشكلات والأفكار الجديدة.

تعد منح إجازة يوم الســبت إحدى الطرق التي تســاعد الموظفين على تجنب التقادم. وتعنــي هــذه الطريقة التمتع بإجازة يوم الســبت لتجديد أو تطوير المهــارات. وغالبًا ما يحصل الموظف على راتبه ومزاياه كاملة. كما تساعد هذه الإجازة على تخلص الموظفين من ضغوط الوظيفة اليومية واكتســاب مهارات جديدة. وتســمح لهم بقضاء بعض الوقت في ممارسة المواهب الشخصية مثل تأليف الكتب أو تربية أطفال صغار. يشيع استخدام هذه الطريقة في العديد من المجالات التي تتنوع من الشركات الاستشــارية إلى صناعة الوجبات السريعــة. تقدم وكالة فارون ورلــد وايد (Fallon Worldwide) إحــدى وكالات الإعلان برنامجاً يسمى دريم كاتشيرز أو صائدي الأحلام للموظفين الراغبين في العمل في مشروع ما أو السفر[٩٦٦]. وقد طورت الوكالة هذا البرنامج لتجنب الإرهاق الشديد للموظفين الذي يصل بهــم إلى مرحة توقفهم عن الإبداع. تمتع الموظفون لدى وكالة فالون بقضاء أوقات شــيقة في تأليف الروايات ورياضة التجديف وركوب الدراجات في جبال الألب. وعلاوة على ذلك، تكافئ وكالة فالون الموظفين بمســاهمات تصل إلى ١٠٠٠ دولار أمريكي ســنويًا لمدة عامين وتمنح إجازة مدفوعة الأجر تمتد لأســبوعين. ويعتقد شركاء الوكالة أن البرنامج ســاعد على الاحتفاظ بالموظفين الرئيســيين كما أسهم في تعيين موظفين جدد. واعتقد الشركاء أيضاً أن البرنامج ســاعد على إعادة الحياة إلى ابتكار الموظفين وقدرتهم على الإبداع الأمر الذي يُعد بالغ الأهمية في مجال الإعلانات.

تتوافر أيضاً إجازة يوم الســبت لموظفي إنتل بعد قضائهم ســبع ســنوات في الشركة[٩٦٧]. وقد يســمح للموظفين بإجازة تمتد لثمانية أسابيع. وهناك موظفون يجمعون بين إجازات الســبت والإجازة المعتادة للحصول على إجازة متصلة تمتد لثلاثة أشــهر. يعتقد الموظفون مثل كليفتون كوربوس أن الإجازة تحسن من طريقة تفكيره فوفقًا لحديثه: «قبل أن أحصل

على إجازة يوم السبت لم أكن سباقًا، كانت مهمتي تقتصر على أداء عمل جيد ولكني الآن أرغب في تحمل المزيد من المسؤوليات حتى أتقدم». يقدم برنامج إنتل أيضاً بعض المزايا للموظفين الذين يتحملون تغيب الآخرين عن العمل نظرًا لأنهم يحصلون على فرص تدريبية قيمة وخبرات عمل جديدة.

في شركة زيروكس (Xerox) يشجع نظام إجازة يوم السبت على الخدمة المجتمعية، إذ يجب على الموظفين التقدم بطلب الالتحاق بالبرنامج الذي سيخدمون من خلاله لفترة تمتد لمدة عام. وقد وقع الاختيار على أحد مديري المبيعات لدى شركة زيروكس (Xerox) للمشاركة في البرنامج. وعمل في برنامج سكني للأطفال الذين يعانون من بعض الاضطرابات وتضمن البرنامج إعادة تصنيع جرار تالف. يفيد نظام إجازة يوم السبت المنظمات المجتمعية والشركة والموظفين. ويكتسب الموظفون لدى مشاركتهم في البرنامج الشعور بالرضا ووجود الهدف كما تتاح لهم فرصة تطوير مهارات القيادة. كما يشارك الموظفون في المنظمات غير الربحية بوصفهم متطوعين وليس مديرين، ومن ثم فيكون عليهم إنجاز الأهداف من خلال مهارات شخصية وليس من منطلق موقع السلطة مما يجعلهم بعد ذلك أكثر كفاءة بصفتهم مديرين.

من بين أهم العوامل التي تساعد على إنجاح برنامج إجازة السبت هو وضع قلق الموظفين من الأمان المالي في الاعتبار مع التفكير في معالجة العناية بالعملاء والموظفين محل الاتصال والمرؤوسين ومساعدة الموظفين على تهيئة أسلوب حياة أقل ضغطًا مع الحفاظ على روح التحفيز وضمان القيام بمسؤوليات الموظفين أثناء تغيبهم. وعلى سبيل المثال، في عام ٢٠٠٤ ذهب أكثر من ٤٠٠٠ موظف في إنتل لإجازة السبت في وقت من الأوقات، ولذلك احتاج المديرون والموظفون العمل سويًا لجدولة هذه الأعمال والتخطيط لاستمرارية تدفق الأعمال.

التعامل مع إجازات العمل:

يواجه كل من الرجال والنساء مشكلات كبيرة بعد عودتهم للعمل بعد إجازة طويلة تمتد لشهور أو لسنوات سواء لأسباب عائلية أو لأسباب أخرى[٩٦٨]. فمنذ عام ٢٠٠١ ذهب نحو ١.٤ مليون جندي من القوات المسلحة الأمريكية للعراق وأفغانستان[٩٦٩]. تمنح قوانين

الخدمـات الموحـدة والعمالة وإعادة التوظيف حـق العودة للوظائف باسـتثناء حالات محـددة. وغالبًا لا يتلقـى جندي الاحتياط إنذاراً قبل التعبئـة التي قد يخدم فيها لبضع أسـابيع أو سنوات. فيطلب من الأقران تحمل الأعمال الخاصة بجنود الاحتياط وهو الأمر الذي قد يعني سـاعات عمل إضافية وحمل عمل أكبر والمزيد من الوقت الإضافي في نهاية الأسـبوع وفي المساء. تمثل هذه الحالات مشكلة كبرى للشركات الصغيرة مقارنة بالشركات الكبيرة. وذلك لأن فقد الموظفين قد يترك أثرًا كبيرًا في الموظفين الآخرين. وعلى الرغم من أن القانون الفيدرالي يفرض حجز الوظيفة لمن اسـتدعوا في الاحتياط، إلا أن الوظيفة التي قـد يعـودون إليها قد تختلف عن تلك التي تركوها وقـد تكون في موقع مختلف. وحتى بالنسـبة للموظفين الذين اسـتدعوا في الاحتيـاط ثم يعودون للوظيفـة ذاتها قد يعانون من مشـكلات لأنهم قد لا يعملـون في المشروعات ذاتها أو لا يتمتعـون بالأدوار القيادية ذاتهـا، ومن ثم فيتعـين على جنود الاحتيـاط الذين يعودون إلى أعمالهـم مرة أخرى أن يثبتوا أنفسـهم من البداية. وتحرص الشركات على منح هؤلاء العائدين استشـارات حول المسـار الوظيفي ومعلومات حول الوظيفة وفرص عمل من أجل تقليل الأثر السلبي الذي قد يخلفه التغيب عن وظيفتهم. وعلى سـبيل المثال اسـتطاع أحد أعضاء الحرس الوطني للجيش أن يعود لوظيفته مديراً يشرف على ٨٠ موظفاً في مركز الاتصال لشركة أليانز لايف إنشورانس (Allianz Life Insurance) بعد قضائه ٢٢ شهرًا في العراق، وذلك لأن الشركة قضت بعض الوقت في تجهيزه للتغيب ثم إعادة تهيئته للمنتجات الجديدة والأقران الجدد الذيـن انضموا إلى الفريق بعد عودته.[٩٧٠] وأعطى جميع مسـؤولياته لمدير آخر في غضون أسـبوع من تلقي الأوامر حتـى يكون بإمكانه قضاء أكبر وقت ممكـن مع زوجته وبناته الثـلاث الصغـار. وبعد عودته التحق ببرنامج تدريبي للمديريـن للتعرف على الإجراءات والأنظمـة الجديدة. وقد اسـتخدمت الشركـة أيضاً البريد الإلكـتروني للتواصل معه أثناء تواجده في العراق.

يكـثر تغيب النسـاء من العمـل مقارنة بالرجال لأسـباب عائلية. فغالبًا ما تكتشـف النسـاء اللاتي يعدن إلى العمل قدم المهارات والمعارف التي يتمتعن بها وفقدانهن للشـبكة المهنية. ونظرًا لوجود الحاجة إلى الاحتفاظ بالموظفين الماهرين في مجالات المحاسبة والمالية والاستشارات. إلا أن الكثير من الشركات تساعد النساء على مسايرة التطورات التي تحدث

لمجالاتهـن الوظيفية أثنـاء الإجازات العائلية مـن خلال توفير ترتيبـات عمل خاصة مثل التكليف بمشروعات صغيرة وتقديم التدريب والتوجيه[٩٧١].

تقـدم شركة بووز ألين هامليتـون (Booz Allen Hamilton) عقود عمل صغيرة يمكن القيام بها بالمنازل. وتتضمن هذه العقود كتابة العروض وتطوير الأفكار وعقود العملاء.

يمنـح برنامج المواهب الخاصـة في شركة ديلويت آند توتـشي (Deloitte & Touche) إجازات تمتد لعشر سنوات مع توفير التوجيه والتدريب والفرص لقبول مشروعات مدفوعة الأجـر. وتعتقد النسـاء الـلاتي التحقن بهـذا البرنامج أن مثل هذه البرامج سـاعدت على تحديث مهاراتهن وزادت من احتمالات عودتهن إلى العمل. وسـتتم مناقشـة أنواع أخرى مـن ترتيبات العمل البديل والبرامج التي تسـاعد الموظفين على الموازنة بين العمل والحياة الخاصة لاحقًا في هذا الفصل.

الموازنة بين العمل والحياة الخاصة:

تبلغ العائلات التي تضم زوجاً عامل أو زوجة ربة منزل وطفلان أو أكثر ٧٪ من العائلات الأمريكيـة. عادةً، ركزت البحـوث التي أجريت على العمل والعائلة على الرجال والنسـاء المتزوجين أو الذين يعيشـون مع شريك ولديهم أبنـاء[٩٧٢]. ولكن الموازنة بين العمل والحياة الخاصـة لاتزال أمـرًا يقلق أيضاً الأمهات المعيـلات أو الأب المعيـل، أو ولي الأمر المنفصل المشـترك في حضانـة الأطفـال أو الأجداد الذين يربـون الأحفاد والموظفـين الذين يتولون مسؤولية رعاية كبار السن. تشير البحوث إلى أن الموظفين بحاجة إلى شبكات دعم في المنزل والعمـل والمجتمع[٩٧٣]. ويُعد تأثير الشريك أكبر عندما يشـعر الموظف أن رئيسـه لا يدعم حياته الخاصة. أما بالنسبة إلى الموظفين الذين لا يتمتعون بالشركاء الداعمين فإن سياسات الشركة المتعلقة بالحياة الخاصة سـتقلل من المشـكلات بين الموظف وشريك حياته. ومن بين الطرق التي تسـاعد الشركات على الموازنة بين العمل والحياة الخاصة هي توفير الدعم للموظفين الذين يشعرون بالقلق حيال الاحتياجات المتزايدة للعمل والحياة الخاصة. ولكن غالبًـا ما يحدث التعارض بـين احتياجات العائلة واحتياجـات العمل لأن الموظف مطالب بـأن يلعب عدة أدوار (الزوج والأب والموظف) في عدد من البيئات المختلفة (مكان العمل

والمنزل والمجتمع). تشعر الكثير من الزوجات العاملات بالفشل سواء في العمل أو في المنزل. فالموظف المثالي هو الذي يعمل على الأقل ثماني ساعات يوميًا، ٤٠ ساعة أسبوعيًا وأكثر. ولذلك تشعر النساء أن عليهن التضحية بدور الأم الجيدة. توضح إحدى الدراسات أنه من أجل الوصول إلى الوظائف الإدارية العليا فعلى النساء أن يضحين بفكرة إنجاب الأطفال من الأساس[٩٧٤]. وقد أشارت الدراسات أيضاً إلى أن العائلات ذات المسار الوظيفي المزدوج والعائلات ذات العائل الواحد والعائلات التي تضم أطفالاً تحت سن الخامسة يغلب فيها هذا التعارض بين العمل والعائلة[٩٧٥].

أثبتت التشريعات الاجتماعية فاعليتها في مساعدة الموظفين على إحداث الموازنة بين العمل والعائلة ومن بينها قانون الإجازات العائلية والمرضية الفيدرالي الذي ينص على السماح بإجازة تمتد إلى١٢ أسبوعاً غير مدفوعة الأجر للآباء الذي رزقوا بأطفال أو تبنوا أطفالاً. كما يشمل القانون أيضاً الموظف الذي اضطر للتغيب من العمل لرعاية أحد أفراد العائلة في مرضه أو لمعالجة مرض يعاني منه. ويكون على الشركة أن توفر الرعاية الصحية للموظف أثناء تغيبه.

تُعد الموازنة الصحية بين العمل والحياة الخاصة أمرًا يشغل بال جميع الموظفين حتى الذين ليس لديهم عائلات أو أفراد تحت مسؤوليته. وتعد المرونة أمرًا قيمًا يقدره جميع الموظفين لمساعدتهم على التعامل مع التوترات والضغوطات المتعلقة بالتعارضات بين العمل والحياة الخاصة. يعاني الموظف الذي يتحمل رعاية طفل أو مسن. ويعاني جميع الموظفين لإيجاد الوقت للاشتراك في الأنشطة الخاصة عندما تتزايد مطالب العمل.

يمكن للتدريب أن يلعب دورين في إحداث الموازنة بين العمل والحياة الخاصة. أولًا، يمكن أن يتولى المدربون والمديرون مسؤولية تطوير السياسات والإجراءات. ثانيًا، يمكن أن يتولى المدربون المسؤولية عن تطوير برامج تدريبية لتعريف المديرين بأدوارهم في الإدارة والإشراف على تطبيق السياسات المتعلقة بالحياة الخاصة.

أنواع النزاع بين العمل والحياة الخاصة:

غالبًا ما يشعر الموظفون بعدم الموازنة بين العمل والحياة الخاصة نظرًا إلى التعارض الذي ينشأ بينهما. وتكون النتيجة الطبيعية لذلك التعارض هي مشاعر الإحباط. كما وجد

أن هــذه التعارضات تتعلق بتزايــد المخاطر الصحية وانخفاض الإنتاجيــة والتأخر وتدوير الموظفين والصحة النفســية المتدنية[٩٧٦]. يرتبط جميع الموظفين بحياة خاصة وأنشطة خارج العمــل يمكــن أن تتعارض مع أعمالهم. وتم تحديد ثلاثة أنــواع من التعارضات: التعارض القائم على الوقت والتعارض القائم على الإرهاق والتعارض القائم على السلوك[٩٧٧].

يظهــر الصراع القائم على الوقت عندما تتعــارض متطلبات العمل مع متطلبات الحياة الخاصة. فعلى سبيل المثال تتعارض الوظائف التي تتطلب التأخر في المساء والعمل الإضافي أو العمل خارج المدينة مع الأنشطة العائلية أو الرياضية. ينشأ التعارض القائم على الإرهاق مــن ضغط العمــل والأدوار الحياتية الأخرى. وعلى ســبيل المثال عندمــا يكون للموظف طفــل مولود حديثًــا ويحرمه من النوم يصعب عليه التركيــز في العمل، أما التعارض القائم عــلى الســلوك فيحدث عندما تكون ســلوكيات الموظــف في أدواره العملية غير متفقة مع أدواره الحياتية. ولتوضيح ذلك نضرب مثلاً المدير الذي يفرض عليه عمله المنطق والتســلط والموضوعية ولكن في الوقت ذاته فإن مثل هذا المدير نفســه مطالب بأن يتســم بالدفء والعاطفية والود في علاقاته مع أفراد عائلاته وأصدقائه.

يعــاني الموظفــون الذيــن يعملــون في أوقات عمــل غير ثابتــة من هذه الأنــواع من التعارضات[٩٧٨]. فقد أجري تقدير يبين أن ٢٠٪ من القوات المسلحة الأمريكية لا يوجد لديها يــوم العمل التقليدي من ٩ صباحًا إلى ٥ مســاءً. وقد أدى هــذا الأمر إلى معاناة معظمهم من عدم كفاية ســاعات النوم مما يجعلهم في حالة توتر دائم. كما أن ســاعات العمل غير التقليديــة تجعلهم يتغيبون عن واجبات أو أحداث مهمة. قد تضطرب الحياة العائلية إذا كان الموظف والزوج والأطفال يعيشــون في حياة مستقلة. فعلى سبيل المثال تقضي مشرفة معالجة البيانات في إحدى شركات التأمين ١٠ سنوات في التنقل بين ورديات العمل النهارية والمســائية والليلية. وأصبح التواصل مع زوجها الذي يعمــل في وظيفة نهارية صعبًا وكان يفوتهــا الكثير من المناســبات المتعلقة بأطفالها. وأثر هــذا الضغط على قدرتها على النوم. وعندما تســتيقظ لا تدري بالوقت. ومع ذلك، تمكن العمل ســاعات العمل غير التقليدية أحيانًا للآباء أن يتواجدوا في حياة أطفالهم بطرق لن يتمكنوا من تنفيذها مع ساعات العمل التقليدية التي تبدأ من التاسعة صباحاً حتى الخامسة مساءً.

سياسات الشركة لاحتواء الحياة العملية والحياة الخاصة:

بالإضافــة إلى الالتزام بقانون الإجازات العائلية والمرضيــة تتعامل الكثير من الشركات مع المشــكلات المتعلقة بالحياة العملية والحياة الخاصة من خلال تطوير سياسات تهدف إلى تقليل حدوث تعارض بين العمل والحياة الخاصة. وتركز هذه السياســات على توفير معلومات واقعية عن متطلبات الوظيفة ومدى مرونة بيئة العمل وإعادة تصميم الوظيفة وخدمات الدعم مثل برامج رعاية الأطفال وكبار الســن. وتتمثل المزايا الخمس الأساسية التــي تقدمها الشركات في أرصدة الإنفــاق المرنة والأوقات المرنة والإجازات العائلية خارج قانون الإجازات العائلية والمرضية والعمل عن بعد وأســابيع العمل المضغوطة[٩٧٩]. أثبتت الدراسات أن سياسات الشركات تساعد الموظفين على التعامل مع تعارضات العمل والحياة الخاصة مــما يعزز من أداء الوظيفــة ويخفض التكلفة المتعلقة بإجــازات العجز ويقلل من تدوير الموظفين والتغيب[٩٨٠]. وعلى ســبيل المثال تنفق شركة لوســت أرو كوربريشن (Lost Arrow Corporation) وهــي شركة تصنع ملابس باتاجونيا (Patagonia) حوالي ٥٣٠,٠٠٠ دولار أمريكي ســنويًا على المســاعدات العائلية بما في ذلك مرافق رعاية الأطفال في الشركــة [٩٨١]. تتلقى الشركة ما يزيد على ١٩٠,٠٠٠ دولار أمريكي من إعفاءات الضرائب الفيدراليــة وضرائــب الولاية وقدر أنها وفرت حــوالي ٣٥٠,٠٠ دولار أمريكي في التوظيف والتدريب وتكاليف الإنتاج لأن البرنامج ساعد على تقليل ظاهرة تدوير الموظفين. يوضح الجــدول (١٢-٥) أمثلة على برامج الشركات المتعلقة بالحيــاة الخاصة. لاحظ أن البرامج الموضحة في الجدول (١٢-٥) تتاح لجميع الموظفين وليس فقط من لديهم أبناء.

انظــر في الإجراءات التي اتخذتها الجمعية الوطنيــة لموظفي التأمينات في إحدى مدن ولاية كانساس وهي مجموعة غير ربحية تدعم جميع موظفي التأمينات في جميع الولايات الخمســين لمســاعدة الموظفين على الموازنة بين العمل والحياة الخاصة. كانت الشركة تعاني باســتمرار من فقد موظفيها الذين يذهبون للمنافســين الذين يعرضون زيادة في الرواتب قدرها ٥٠٪[٩٨٢] وبلغت نسبة تدوير الموظفين ٣٠٪. ولم تكن الشركة قادرة على زيادة الرواتب ومن ثم عرضت مساعدات تمنح الموظفين المزيد من المرونة وجودة أعلى لحياتهم الخاصة.

وتضمنت المســاعدات برنامجــاً لرعاية الأطفال داخــل مكان العمل مما أتــاح للموظفين اصطحاب أطفالهم ممن هم في عمر ســتة أشــهر لمكاتبهم. واضطر ولي الأمر التوقيع على إخــلاء طــرف وتعيين أحد الأقران ليرعــى الطفل أثناء حضوره للاجتــماع. توافرت المناضد الخاصة بتغيير الحفاضات في جميع دورات المياه وغرفة هادئة بأضواء خافتة وسرير وكرسي هزاز. أسســت الشركة أيضاً إجراءات تظلم لســائر الموظفين للشــكوى من التعطل بسبب وجود أطفال في مكان العمل ولكن لم يســتخدم أحد تلك الإجراءات! وتضمنت المساعدات الأخرى أســبوعاً مضغوطاً لمــدة أربعة أيام والأوقــات المرنة والعمل عــن بعد ومجموعة الإجازات المرضية التي تتيح للموظف التبرع بإجازاته المرضية غير المســتخدمة لأحد أقرانه الــذي يعاني من المرض وبرنامجاً لشراء أجهزة الحاســب الآلي بدون فوائد للموظفين الذين يرغبون في شراء حواسب آلية في منازلهم ويوم إجازة للاشتراك في يوم التسكين للبشرية. وقد أحرز البرنامج نجاحًا حتى انخفضت ظاهرة تدوير الموظفين إلى ٧٪.

تحديــد احتياجات العمــل والحياة الخاصة وتوفــير المعلومات حول السياسات المتعلقة بإيجاد الموازنة بين العمل والحياة الخاصة واحتياجات العمل:

على الــشركات أن تتفهم احتياجات الموظفين وأن تطلب مدخلاتهم وتوفر مســاعدات الحيــاة الخاصة للجميع. وللقيام بذلك تحتاج الــشركات لفهم التنوع والتعقيدات والواقع الســائد في حيــاة الموظفين. يجب أن تصمم البرامج بما يجعلهــا توفر أكبر قدر من الفوائد التــي تلبي احتياجــات أكبر عدد من النــاس. ولنضرب مثالاً بشركة هارتفورد إنشــورانس (Hartford Insurance) إذ يســمح للموظفــين بإجازة وأوقات خاصــة وإجازات مرضية، إلا أن هذه الخيارات لم تناســب حياة الموظفين. فقد أظهرت إجراءات المسح ومجموعات التركيز أن الموظفين من أصحاب العائلات يرغبون في سياســة تغييب غير ثابتة تتســم بقدر أكبر من الحرية، ولذلك صممــت الشركة برنامجاً للإجازات المدفوعة الأجر ليوفر أكبر عدد ممكن من الأيام للموظفين حسب رغبتهم.

جدول (١٢-٥) أمثلة على برامج الموازنة بين العمل والحياة الخاصة

الشركة	البرنامج
ماريوت إنترناشيونال (Mariott International)	لتشجيع الموظفين على إجازة الصيف لا تحبذ الإدارة عقد الاجتماعات والمؤتمرات الهاتفية أيام الجمع من ٢١ مايو إلى ١ سبتمبر.
أمريكان إلكتريك باور (American Electric Power)	يسـمح للآباء اسـتخدام نظام رعاية الطفل الذي يوفر نظام جليسـة الأطفال المدعوم بالمنزل أو في أي مركز محلي لرعاية الطفل.
جينيتيك (Genetech)	يمكن للموظفين المشـغولين طلب عشاء صحي جاهز عبر الإنترنت ويتسلمونه في عملهم.
باتاجونيا (Patagonia)	سداد مصروفات اصطحاب الآباء لأطفالهم (ومن يرعاهم) في رحلات العمل. يمكن للآباء أن يسـتمتعوا بما يصل إلى ٧ أيام مدفوعة الأجر لرعاية الطفل المريض.
بنك أمريكا (Bank of America)	أنشـأ برنامج «عملـي» الذي يسـمح بالعمل من المنزل إذ تؤسـس الشـركة مكتباً بالمنزل أو يعمل الموظـف بالمنزل من مكتب مجهز بالكامل بالقمر الصناعي.
مركز موفيت للسرطان (Moffitt Cancer Center)	تسـمح سياسة الإجازات للأمهات بـ ١٦ أسـبوعاً بجانب أربع إجازات مدفوعة الأجر: إجازة الأب وشريك المنزل والقائم على الرعاية الثانوي الذي يتلقى أسبوع إجازة مدفوعة الأجر. أما الأمهات اللواتي ينتظرن المولود فيتمتعن بأسبوعين مدفوعي الأجر.

المصدر:

«2008 100 Best Companies،» Working Mother magazine Web site، www. workingmother. com

يجب أن يكون البرنامج الخاص بالعمل والحياة الخاصة متوفراً ومتاحاً لجميع الموظفين سواء المتزوجين أو العزاب أو من لديهم أطفال أو لا[٩٨٣]. ففي شركة ديلويت توتشي لا تعتمد المساعدات على الوضع الاجتماعي. فلا يطلب من الموظف الذي يطلب ترتيبات عمل مرنة بالكشف عن وضعه العائلي أو توضيح سبب طلبه. فلا يحتاج الموظف سوى إثبات قدرته على الالتزام بمتطلبات العمل. وتسعى شركة إنتل للتأكد دائماً من توافر مساعدتها للجميع

مــن خلال العديد من الطرق بما في ذلك الشــبكة الداخلية والنــشرات الإخبارية الداخلية ومشــاركة قصص الشركة لتوضيح كيفية استخدام هذه المساعدات. وعلى سبيل المثال لدى أحد الموظفين هواية الرســم ويبدع في عمله في الصباح الباكر وكان بإمكانه أن يعيد ترتيب جدوله ليصل إلى عمله متأخرًا بضع ساعات. تمتلك شركة كوداك (Kodak) برنامجاً يسمى «إجازة الفرصة الشــخصية الفريدة» الذي يُعَد مفيدًا للآباء ولكنه أيضاً يســمح بفرص لغير الآباء أيضاً مثل السفر أو الذهاب في مهمة أو للإبحار أو لأي غرض يعتقدون أنه سيفيدهم. ويجب على المدير الموافقة على طلب الإجازة سواء للآباء أم لغير الآباء.[٩٨٤]

يجب على الموظفين أن يكونوا على دراية بمتطلبات الوقت والضغوط المتعلقة بالوظيفة في الشركة. ويجب أن تكون هذه المعلومات جزءًا من الاســتعراض الواقعي للوظيفة الذي يتلقاه الموظف أثناء عملية التوظيف (ســواء في حالة حصول الموظف على وظيفة جديدة أو ترقيته إلى وظيفة أخرى داخل الشركة). وتســاعد هذه المعلومات الموظفين على اختيار فرص الحياة الوظيفية التي تناسب أهمية المكان الذي يعملون فيه.

المرونة في ترتيبات العمل وجداول الأعمال:

يوجــد طريقتان للتعامل مع التعارض الذي ينشــأ بين العمل والحيــاة الخاصة. وأولى هــذه الطرق هــي توفير بعض المرونــة للموظفين فيما يتعلق بموعد إتمــام المهام (جداول الأعمال) ومكان تنفيذ الأعمال (ترتيبات العمل). ولمســاعدة الموظفين على تكوين جداول الأعــمال الخاصة بهم يجب على الشركات أن تعرف الموظفين بإيجابيات وســلبيات الأنواع المختلفة من الجداول والســماح لهم بالاشــتراك في اختيار جداولهم وتدريبهم على التعامل مع التأثيرات المادية والعائلية والاجتماعية الناتجة من جداول أعمالهم. وعلى ســبيل المثال وسعت شركة ساوتيك (Sawtek) وهي شركة منتجة للمرشحات الإلكترونية الدقيقة عملياتها من خمســة أيام في الأســبوع إلى سبعة أيام في الأســبوع وعلى مدار ٢٤ ساعة. واجتمعت مجموعات التركيز لابتكار خيارات مختلفة للجداول (مثل ورديات عمل تضم ٨ ســاعات أو ١٢ ساعة)[٩٨٥]. اختار بعض الموظفين وردية الـ١٢ ساعة التي سببت تغيرات حادة في جداول حياتهم ولكنهم تقبلوا تلك التغيرات لأنهم شاركوا بأدوار فعالة في اختيار تلك الجداول. كما عينت الشركة استشــاريين لتدريب الموظفين (وأزواجهم) على كيفية التعامل مع مشكلات النــوم. تســمح شركات أخرى للموظفين (مثــل شركة ســينيرجي (Cinergy) وهي إحدى شركات الطاقة بتبديل وردياتهم بموافقة المدير لتلبية الاحتياجات الشخصية.

أما الطريقة الثانية للتعامل مع التعارض الذي ينشـأ بـين العمل والحياة الخاصة فهي تقليـل الضغـط على الموظفين للعمل لسـاعات طويلة. يمكن تقليـل التعارض بين العمل والأسرة مـن خلال زيادة تحكم الموظفين في احتياجات العمـل ومتطلبات الأسرة[٩٨٦]. ومن بـين الطرق التي اسـتخدمتها الشركات لمنح الموظفين المزيد مـن التحكم هو توفير جداول أعمال متغيرة تتعلق بمرونة الوقت والعمل بدوام جزئي. في ولاية يوتا تجري تجربة أسبوع عمل إجباري مكون من أربعة أيام فقط ويشـمل ١٧,٠٠٠ موظف للعمل من ٧ صباحًا إلى ٦ مسـاءً من الإثنين إلى الخميس[٩٨٧]. طبقت يوتا التغيرات لتصبح أكثر فعالية في اسـتخدام الطاقة ولكنها وجدت فوائد غير متوقعة مثل سـاعات أطول لخدمة العامة وتحقيق المزيد مـن رضا الموظفـين. يوضح الجـدول (١٢-٦) أمثلة على ترتيبات العمـل البديلة وجداول الأعـمال، إذ توفـر هذه الترتيبـات للموظفين بعض التحكم في جـداول أعمالهم من خلال منحهم الوقت لتلبية الاحتياجات الأسرية (مثل سداد الفواتير ورعاية الأطفال). كما تساعد بعـض هذه الترتيبات الموظفين على تجنب صعوبات السـفر اليومـي مثل المرور وتكاليف الوقـود المرتفعـة. فمثلاً، تسـافر إحدى الممرضات التي تشـغل وظيفـة ممرضة ومديرة الرعايـة السريرية بيونايتد هيلث (United Health) وتقوم بزيارة المرضى في منازلهم عدة أيام في الأسـبوع وتنهي أعمالها الورقية ومكالماتهـا الهاتفية من المنزل[٩٨٨]. وهذا كان يمنحها المرونـة لرؤية أطفالها كل يوم قبل ذهابهم للمدرسـة. في وحـدة التغذية بمختبرات أبوت في كولومبـوس بأوهايو يعمل ٧٥٪ مـن الموظفين في جداول أعمال مرنة وسـائر الموظفين يتمتعـون بمرونة منتظمة. وكل يوم أربعـاء يتعين على الجميع الحضور إلى المكتب. تقلل ترتيبات العمل البديلة من الضغوط وحالات التغيب[٩٨٩]. يسـود نظام العمل من المنزل بين العاملين في مجال التدريب والمهنيين والأعمال الحرة والإصلاحات والخدمات الاجتماعية.

تسـعى المنظمات للاسـتجابة لحاجة الموظفين إلى سـاعات عمل أكثر مرونة للمساعدة على التكيف على التعارض التي ينشـأ بين العمل والحياة الخاصة. وجد أحد المسوح الذي أجراه معهد الأسرة والعمل أن ٦٨٪ من المؤسسات التي شاركت في التصويت توفر الأوقات المرنـة ولكـن ٧٩٪ من الموظفين يقولون إنهـم بحاجة إلى المزيد من المرونة[٩٩٠]. في دراسـة أخـرى أجراها معهد الدراسـات الوطنية للقـوة العاملة المتغيرة أظهـرت بعض النتائج أن ٦٧٪ من ٢٨١٠ موظف من الذين شـاركوا في التصويت اشتكوا أنهم لا يقضون أوقاتاً كافية مـع أطفالهـم وقال ٦٣٪ إنهـم لا يقضون أوقاتـاً كافية مع أزواجهم. ومـن بين الموظفين

الذين تم منحهم الأوقات المرنة استفاد منها ٦٨٪ من الرجال و٧٩٪ من النساء. وجدت الدراسة أن المنظمات التي تستخدم جداول الأعمال المرنة تعمل بشكل أكثر كفاءة ولديها معدلات مرتفعة للاحتفاظ بالموظفين مقارنة بالشركات التي تعمل وفقًا لجداول الأعمال الثابتة التقليدية. وفي الشركات الأكثر مرونة يظهر ٦٦٪ من الموظفين معدلات مرتفعة من الإيجابية والالتزام و٧٢٪ يرغبون في البقاء مع صاحب العمل. وجد مسح معهد الأسرة والعمل أن هذه المنظمات لا تتمتع بالاحتفاظ بالمواهب فحسب بل وجد أيضاً أن ممارسات العمل المرنة تستقطب مواهب جديدة وتحسن إنتاجيتها وتزيد لديها الروح المعنوية ورضا الموظفين وتقلل الضغط والإرهاق.

جدول (١٢- ٦) جداول الأعمال البديلة وترتيبات العمل

	المكان	الزمان
الأوقات المرنة التقليدية	مكان العمل	٥ أيام، ٤٠ ساعة أسبوعيًا.
	مكان العمل	٤٠ ساعة أسبوعيًا ولكن يسمح باختيار موعد بدء العمل ونهايته. قد يتطلب الأمر العمل في بعض الأوقات الرئيسة.
أسبوع عمل مضغوط	مكان العمل	٤ أيام- ١٠ ساعات عمل.
عمل مؤقت	مكان العمل	حسب الطلب.
المشاركة الوظيفية	مكان العمل	تقسيم ٥ أيام- ٤٠ ساعة أسبوعيًا مع موظف آخر.
العمل بدوام جزئي	مكان العمل	أقل من ٨ ساعات يوميًا أو خمسة أيام في الأسبوع.
العمل بنظام الورديات	مكان العمل	الصباح، الظهيرة، ورديات ليلية تتغير أحيانًا.
العمل عن بعد	متغيرة، عادةً في المنزل	متغيرة، يمكن أن تكون يوماً واحداً أو أكثر خلال ساعات العمل المعتادة.
ساعات عمل مخفضة	مكان العمل، المنزل	متغيرة، يمكن تقليل عدد الاجتماعات، إلغاء العمل في عطلة نهاية الأسبوع، حد أدنى ٨ ساعات عمل يوميًا.
فندقة	مساحة مكتبية مشتركة في موقع الشركة المصمم للاستخدام في أوقات حضور الموظف.	متغيرة

دور التكنولوجيا:

تســاعد التكنولوجيــا على إحداث الموازنة بين العمل والحيــاة الخاصة. نعيش اليوم في عــالم يزخر بالبيانات بنــاءً على توافر وصلات الإنترنت العالية السرعة والاســتخدام المتزايد للبريــد الإلكتروني وأجهزة الإخطــار والهواتف المحمولة التي أثقلــت الموظفين بالمتطلبات والمعلومــات في كل مــن الحياة العمليــة والحياة الخاصة. فيمكــن الوصول للموظفين في السيارة والمنزل وأثناء الإجازة وحتى في المرحاض ويكونون مطالبين بتلبية متطلبات العمل. إلا أن التكنولوجيا أيضاً توفر للموظفين المرونة التي تمكنهم من الموازنة بين العمل والحياة الخاصة كما يمكن أن تخلص من ضرورة المواجهة مع الأقران والعملاء. كان في السابق يُعد تواجــد الموظف في مكتبه دليلاً على عمله الجاد ومعياراً مقبولاً ولكن الآن أصبحت الفكرة بالية. فلم يعد الموظفون مضطرين إلى التواجد في المكتب للاستجابة إي مطالب الأقران أو المديرين أو العملاء. فيمكن للحواســب الآلية المكتبيــة أن تدار من خلال اتصال عن بعد ويمكن البريد الإلكتروني الموظفين من إرســال الرســائل في أي وقت من اليوم. فعلى ســبيل المثال ذهب أحد مديري شركة شاحنات في رحلة نهرية إلى أكابولكو ولكن لم يعرف عملاؤه أبدًا أنه غادر مكتبه[٩٩١]. فقد استخدم البرامج الحديثة للتعامل مع الحاسب الآلي الخاص به عن بعد. بل وتمكن من التحقق من مواقع كل شاحنة من شاحناته من خلال نظم تحديد المواقع العالمية. وفي حالة خروج أحد الموظفين عن المســار الصحيح كن باســتطاعته إرسال رسالة نصية للشاحنة. ولكن قد يسيء البعض مرونة استخدام التكنولوجيا من خلال التهرب من الأعمال. فالتكنولوجيا تســمح للموظف أن يبدو كأنه يعمل في حين أنه ليس كذلك في الحقيقة. وقد تعرض أحد الموظفين بالفعل للفصل عندما أدار جهازه من أحد المطاعم حتى يتمكن من الاستمتاع بعشاء امتد لثلاث ساعات.

العمل عن بعد:

جعلــت التكنولوجيا العمل عن بعد أحد الترتيبات الواقعية لعمل الموظفين في مختلف الوظائــف. وتشــير كلمة العمل عن بعــد إلى ترتيبات العمل التي تمنــح الموظفين المرونة فيــما يتعلــق بالموقع والزمان. وتقدم حــوالي ٤٠٪ من الــشركات الأمريكية بعض خيارات العمــل عن بعد[٩٩٢]. فمع تزايد الحاجة إلى مراكز خدمــة العملاء تزايدت أيضاً الحاجة إلى

التكنولوجيا التي تسمح للعملاء بالعمل من المنزل. يعود نظام العمل عن بعد بالنفع على كل من الشركات والموظفين. ففي مجموعة هارتفورد لخدمة العملاء بلغت معدلات تدوير الموظفين بالنسبة إلى العملاء الذين يعملون بالبيت أربع مرات أقل من العملاء الذين يعملون من المكتب[٩٩٣]. كما أن المساحة المكتبية المطلوبة أقل. يحكي لنا أحد الموظفين الذين يعملون بدوام جزئي في جيت بلو إير واي (JetBlue Airways) مميزات العمل عن بعد فيقول: «تناسبني المرونة التي يمنحها لي هذا النظام. يمكنني مبادلة الورديات. وعندما يكون الطقس سيئًا ليس عليك أن تخرج من منزلك في الثلج. كما أنك توفر في الوقود والملابس واستهلاك السيارة، لذا يجعلك هذا النظام تشعر بحرية أكثر». وفي مسح أجري على ١٠،٠٠٠ موظف أمريكي قال ٧٣٪ ممن يعملون من المنزل أنهم راضون عن شركتهم مقابل ٦٤٪ ممن يعملون من المكتب راضون عن شركتهم[٩٩٤]. كما أعلن الكثير ممن يعملون من المنزل أنهم لا ينوون ترك الشركة.

يعمل حوالي ٨٠٪ من الموظفين لدى شركة سان مايكروسستيمز (Sun Microsystems)- التي تصنع مواقع عمل تعتمد على الحاسب الآلي وبرمجيات- من خلال الاتصال بالحاسب الآلي عن بعد[٩٩٥]. يعتمد برنامج آي ورك (iWork) على فكرة المرونة فيما يتعلق بمكان وزمان تأدية الأعمال والإسهام في الإنتاجية. أسست سان (Sun) مساحات عمل مرنة ومراكز رعاية لمساعدة الموظفين على الاتصال من المنزل ومن الطريق. ويمكن للموظفين الدخول على شبكة سان من خلال الحاسب الآلي الشخصي باستخدام البطاقة الذكية لاستعراض الملفات والتطبيقات من أي مكان في العالم. وتقدم سان أيضاً أدوات تعاون ومؤتمرات فيديو. وتتوافر أيضاً أدوات التقييم لمساعدة الموظفين على تقرير ما إذا كان العمل من المنزل مناسباً لهم. يتلقى المديرون تدريبات على كيفية الاستفادة بأقصى قدر ممكن من برنامج آي ورك وظهرت نتائج البرنامج إيجابية. فقد وفرت الشركة الأموال من خلال تقليل الحاجة إلى٧٧٠٠ مساحة عمل. كما وفرت ٢٤ مليون دولار أمريكي سنويًا ضمن تكاليف الطاقة وتقنية المعلومات. ويستطيع حوالي ٤٣٪ من موظفي سان البالغ عددهم ٣٥,٠٠٠ استخدام آي ورك لفترة تصل إلى يومين في الأسبوع. كما يمكن للموظفين استخدام مراكز الرعاية حسب الضرورة التي وفرت وقت قيادة يقدر بـ٩٠ دقيقة.

في بعــض الحــالات يســتخدم الموظفون مســاحات مكتبية مشــتركة خاصــة في المدن حيث الشــقق الضيقة التي لا تســمح أن تتســع لمكتب منزلي[٩٩٦]. وعلى سبيل المثال حاول الموظــف كريس جورني أحد المبرمجين لألعاب الفيديو مع شركة ريليك إنترتينمينت (Relic Entertainment) الــذي العمل عــن بعد من مكتبه المنزلي في فيلادلفيا بعد أن انتقل إليه بســبب عمل زوجته ولكنه فقد الأشخاص الذين كان على اتصال بهم. ثم وجد مكانًا يبعد عــن منزله بـ٣٠ دقيقة حيث تمكن من مشــاركة مســاحة مكتبية وكان لــه مكتبه الخاص وإمكانية الاتصال المجاني بالإنترنت وقاعة اجتماعات. وأتاح له نظام العمل المشترك التفاعل مع غيره من المبرمجين في مكتبه وهو الأمر الذي لم يتحقق في حالة عمله من منزله. اتصل كريس بأقرانه في ريليك من خلال كاميرا فيديو على مكتبه في فانكوفير بكولومبيا البريطانية.

تحاول الكثير من الشركات ابتكار جداول أعمال جديدة وسياســات للإجازات المدفوعة الأجــر لتمنح الموظفين قدراً أكبر من التحكم في وظائفهم. تدمج بعض الشركات مثل إيرث لينك (Earthlink) وشركة نيشــون وايد ميتشــوال إنشــورانس (Nationwide Mustual Insurance) العطلات والإجازات المرضية في حزمة واحدة مدفوعة الأجر وتسمح للموظف تحديد وقت استخدامها بحرية[٩٩٧]. يسمح نظام الإجازات المدفوعة للشركات بتتبع استخدام الموظفين لإجازاتهم بشــكل أكثر دقة. ومن وجهة نظــر الموظفين يحررهم هذا النظام من الشعور بالذنب أو الكذب للحصول على إجازة. في شركة إيرث لينك (Earthlink) يحصل المديرون على ملف باســتخدام الموظفــين لإجازاتهم. ويشــجعون الموظفين على الحصول عــلى بعــض أيام الإجازة في حالة عملهم المســتمر لأيام أو ســاعات بدون أخذ قســط من الراحــة. وفي شركــة إس سي جونســون (SC Jahnson) تمنع الشركة في راســين (Racine) – ويسكونســين (Wisconsin)- التي تصنع شــمع الأرضيات ومنظفــات النوافذ وحقائب التخزين – الاجتماعات مرتين شــهريًا بين موظفيها البالغ عددهم ٣,٥٠٠. يساعد خلو أيام الجمعة من الاجتماعات على تجنب عمل الموظفين في عطلات نهاية الأســبوع[٩٩٨]. قبل تبني هذه السياســة الجديدة كان الموظفون يعقدون اجتماعــات في جميع أيام العمل مما كان يجبرهم على العمل في عطلة نهاية الأســبوع التــي يحتاجون فيها بالفعل إلى الراحة. ومن ناحية أخرى تشــجع شركة إنتل (Intel) الموظفين على أن يطلبوا من المديرين التوقف عن الاتصــال بهــم في المنزل أو أثناء الليل. وتنتهج كل من راديو تشــاك (Radio Shack) وآي

فيلاج (iVillage) سياسات تحظر على الموظفين الاتصال بالمكتب أثناء الإجازات. وخفضت شركة الاستشـارات ديلويت آند توتـشي (Deloitte & Touche) رحلات العمل أيام الأحد لاستشـارييها. ويغادر هؤلاء الاستشـاريون يـوم الإثنين لقضاء ثلاث ليـالٍ وأربعة أيام في مكاتـب العمـلاء ويعودون في اليوم الخامـس للعمل في مكاتبهم في مقـر الشركة. تعتقد الشركة أن ترتيبات العمل المرنة التي تتضمن أسابيع العمل المضغوطة والساعات المخفضة والعمـل عن بعد التي تتوافـر لموظفيها البالغ عددهم ٣٠,٠٠٠ وفـرت للشركة ٤١ مليون دولار من تكاليف تدوير الموظفين[٩٩٩].

كان مـن بـين الصعوبات التي ظهـرت نتيجة لترتيبـات العمل البديلة هي مشـكلات الاتصـالات (قد يكون الموظفون في مواقع مختلفة أو جداول عمل مختلفة) ونقص المعدات المهمـة والمقاطعات العائلية[١٠٠٠]. وعلى سـبيل المثال كان أحد المحللـين الماليين في مورنينج سـتار (Morningstar) في شـيكاغو يعمل عن بعد من منزله في روشيسـتر في ميتشيجين للسـنوات السـت الماضية ويذهب لمكتبه يومين أو ثلاثة فقط كل شهر[١٠٠١]. لم يستثن راتبه الوجبات مع العائلة والمقاطعات العائلية. وتضمنت عيوب نظام العمل هذا في عدم معرفة الموظف الجيدة بزملائه ومقاطعات الأسرة. يشـعر هذا الموظف بشعور إيجابي نحو شركته التي تولي الثقة لموظفيها لأداء أعمالهم بدون الحاجة للإشراف المباشر أثناء تلبية الاحتياجات الأسريـة. ولتجنب هذه الصعوبات المحتملة تسـمح بعض الـشركات بالجداول المرنة فقط في حالة الوفاء ببعض شروط محددة. فعلى سـبيل المثال تسـمح شركة شـاب كوربريشان (Chubb Corporation) للموظفين بقدر أكبر من التحكم في سـاعات عملهم إذا سـاعدوا فريـق العمل على إتمام عمله. وبهذا الحافز يحسـن الموظفين مـن تدفق العمل ومعالجة الشـكاوى. ونتيجة لذلك يكون باستطاعة الموظفين التمتع بأسابيع عمل مخفضة أو التمتع بأوقات مرنة للعشاء أو لمواعيد الحضور والانصراف[١٠٠٢]. وفي شركة برينتر فور ليس دوت كوم (PrinterForLess. com) وهـي إحدى الشركات المصنعـة للطابعات التجارية يطلب من موظفـي خدمة العملاء تدريب الموظفين الآخرين عـلى عدة وظائف. يتيح نظام التدريب البينـي لفرق العمل المكونة من ثلاثة أشـخاص مع الموظفين المدربـين أن يكونوا جداولهم الخاصـة بهم. أما في شركة كوداك (Kodak) تسـمح ترتيبات العمـل المرن بالعمل من أي موقـع وفي أي وقت أو حسـب أي جدول طالما كانت الشروط مسـتوفاة[١٠٠٣]. أولًا، لا يمكن

لترتيبات العمل المرنة أن تؤثر سـلبًا في العمليات. ثانيًا، يشترط الحصول على موافقة المدير على الخطة. يتم تدريب المديرين على كيفية العمل وفقًا لترتيبات العمل المرنة دون التأثير في العمليـات. يقـع على عاتق الموظف تكوين خطة العمل المرنـة وإقناع المدير بجدواها. يسـتخدم الموظفون في كوداك كتيباً مخصصاً لتكوين اقتراحاتهم بالنسبة إلى الترتيبات المرنة. يناقش المدير مع الموظفين الاقتراح ويحدد المميزات والعيوب للترتيبات المختلفة.

يتعرض الموظفون الذين يختارون العمل في المسـاء وعطلات نهاية الأسـبوع والورديات الليليـة أو جداول العمل المتغيرة إلى مشـكلات صحية مثل التعب المزمـن والاكتئاب[١٠٠٤] . وعلى سبيل المثال هناك إحدى ممرضات الأورام التي تعمل في ١٢ وردية ليلية في مركز ويل كورنيـل الطبي في مانهاتن وترغب في العمل ثلاث ليالٍ فقط من كل الأسـبوع وأن تتمكن من أداء بعض المهام النهارية.

المشاركة الوظيفية:

قد تكون المشـاركة الوظيفية من أكثر الخيارات التي تمثل تحديًا لأنها تتطلب قدراً أكبر مـن الانتباه والمرونـة والاتصالات أكثر من الخيارات الأخرى. تقدم ١٩٪ فقط من الشركات نظام المشـاركة الوظيفية وهي نسبة أقل من الخيارات الأخرى مثل الأوقات المرنة والعمل عن بعد وأسـابيع العمل المضغوطة[١٠٠٥]. تُعد المشـاركة الوظيفية خيـارًا جذابًا للآباء ممن لديهـم أطفال صغـار والموظفين المقتربين من سـن التقاعد لأنها تمكنهم مـن الموازنة بين مسـارهم الوظيفي واهتماماتهم الخاصة. ويشـير مصطلح المشـاركة الوظيفية إلى اقتسام اثنين من الموظفين لسـاعات العمل والمسـؤوليات والفوائد الخاصـة بالوظيفة ذات الدوام الكامل. كما يمكن للشركات أن تسـتخدم وظيفتين بدوام جزئي لشغل وظيفة واحدة بدوامٍ كلي. وميزة هذه الطريقة هي أن الشركة تستفيد من خبرة اثنين من الموظفين وليس واحداً فحسـب. كـما يمكنها أن توفر الكثـير من النفقات لأن الموظفين بـدوام جزئي لا يتمتعون برعاية صحية أو استحقاقات التقاعد.

اشترك الموظفان شارلوت تشوتزمان وسان مانيكس في مهام نائب رئيس الشؤون العامة والاتصـالات في شركة فيرايزون كوميونيكيشـانز (Verizon Communications)[١٠٠٦]. وقد

ســمح جدول العمل لكل منهم العمل يومين في الأســبوع وأيام الأربعاء بالتناوب والتحدث هاتفيًا أيام الأربعاء والأحد لمناقشة المسائل التي يجب أن ينتبهوا لها والأعمال التي يجب أن تنجز. وقد أتاح نظام المشــاركة الوظيفية لهذين الموظفين فرصة تربية أطفالهم واحتفظت الشركة باثنين من أكفأ الموظفين الذين كانا سيتركان الشركة.

ولتفعيل نظام المشاركة الوظيفية لابد من التالي:

- يجب تحديد تأثير المشــاركة الوظيفية على العملاء. إذا كان ســتتم التضحية برضا العميــل واحتياجاته (بمعنــى إذا كان العملاء يفضلون التعامل مع شــخص ثابت) فيكون هذا النظام غير محبذ.
- يجــب أن يجد الموظف الذي يريد أن يعمل بهذا النظام موظفاً آخر يؤدي الوظيفة ذاتها بساعات عمل مخفضة.
- يجب أن يمتلك الموظفون المشــتركون في الوظيفة قيــم العمل والمحفزات ذاتها وإلا ستعرقل التعارضات الشخصية مع إنجاز المهام.
- يجب أن يتمتع الموظفون الذين وقع عليهم الاختيار للعمل بنظام المشاركة الوظيفية بمهارات تواصل ممتازة وأن يتسموا بالتعاون والمرونة.
- يجب أن يتواصل المدير مع الموظفين المشــاركين في الوظيفة ويتقبل حقيقة أنهم قد لا يكونون دائمًا متواجدين للاستشارة.
- يجب تنســيق جداول الاجتماعات ومهام العمل وجــداول الإجازات بعناية. يجب أن يخطط الموظفون المشــاركون في الوظيفة الأوقــات المتداخلة التي يجتمعون أو يتواصلون فيها.
- يجب أن تتضمن تقييمات الأداء كلًا من الأداء الفردي والجماعي.
- يجــب أن يتم كتابة اتفاقية المشــاركة الوظيفية بما يوضــح توقعات الأداء وجداول الأعمال لكل موظف وأي أمور إدارية أخرى.

إعادة تصميم الوظائف:

مع اتجاه الشركات للابتعاد عن الوصف التقليدي للوظائف والاتجاه نحو الفرق المتعددة الوظائف والموظفين المشروطين مثل الاستشاريين والموظفين المؤقتين) تصبح المسؤولية تجاه العمــل أقل وضوحًا. ونتيجة لذلك يمكن تكليف العمــل لأي موظف بما في ذلك الموظفين الذيــن أنهكوا بالفعل من كثرة العمل. تحتاج الشركات إلى اســتعراض أعباء العمل الملقى على الموظفين وتحديد ما الأعمال الضرورية والأعمال غير الضرورية[١٠٠٧]. فعلى ســبيل المثال يشــتكي الموظفون في ميرك، وهي إحدى شركات المستحضرات الدوائية، من جداول الأعمال وكــثرة الأعمال المكلفين بها. فلذلك عينت ميرك مجموعــات من الموظفين لتحليل الأعمال وإعــادة توزيعها حتى يتمتع الموظفــون بقدر أكبر من التحكم في أعمالهم وجداولهم. وفي إحدى المجالات لم يكن الموظفون راضين عن عدد ســاعات العمل الإضافية التي كان عليهم العمل فيها. أدرك فرق الموظفين أن أغلب عملهم المهم كان في بدايات الأسبوع. وتضمنت الحلــول تخفيــض وقت العمل للموظفين من خلال الســماح لهم بالعمــل بالمنزل وإتاحة نظام الأسابيع المضغوطة. تم ضبط بعض أعباء العمل من خلال الاستعانة بمصادر خارجية (إعطاء بعض العمل لشركات أخرى). وتمثل النهج الآخر في إعادة تصميم العمل في التركيز على تحديد الكفاءات الأساسية. (راجع مناقشة الكفاءات في الفصل ٣). فعلى سبيل المثال حددت وكالة ماساشوســيتس هاوســينج فاينانس (Massachusetts Housing Finance Agency) ثماني كفاءات أساســية تتعلق بما هو متوقع من الموظفين إنجازه في العمل في كل من الأدوار الخمســة (مثل قائد العمل والمســاهم الفردي). وقد قللت الشركة من الأعمال الاستثنائية من خلال التركيز على الكفاءات.

الدعم الإداري لسياسات العمل والحياة الخاصة:

يقلق الكثير من الموظفين بشــأن استخدام ترتيبات العمل المرنة وجداول الأعمال لأنهم يخشــون من أن يعتبرهم المديرون غير مبالين بمسارهم الوظيفي أو يتهموهم بالتهرب من مســؤوليات الوظيفة. كما يخشــون أن المديرين قد لا يمنحوهم فــرص التطوير أو يقيموا أداءهم بشــكل غير مــرض. يتعين على الشركات تدريب المديرين على تفهم أن اســتخدام الموظفين للسياســات المتعلقــة بالعمل والحياة الخاصة لا يوجــب العقاب. كلما زاد دعم

المدير (بمعنى الاستعداد للاستماع إلى مشكلات الموظفين المتعلقة بالأسرة وتقديم الحلول بناءً على البرنامج الخاص بالشركة[١٠٠٨].

من خلال دعم السياسات المتعلقة بالعمل والحياة الخاصة يستطيع المديرون في المستويات العليا تقليل التوتر الذي يراود الموظفين. وعلى سبيل المثال، يعد المدير التنفيذي الأول لشركة جنرال ميلز (General Mills) -كما ذكرنا في مقدمة الكتاب- أحد الداعمين الرواد في مجال سياسات العمل والحياة الخاصة. ويؤمن كينيث لويس المدير التنفيذي الأول لبنك أمريكا أن سياسات العمل والحياة الخاصة تساعد على جعل الشركة أفضل مكان للعمل مما يجعل العملاء يحصلون على أفضل مكان للحصول على الخدمة.

الرعاية المشروطة: رعاية الأطفال وكبار السن ودعم التبني:

يمكن للشركات أن تساعد الموظفين على التعامل مع المتطلبات الخاصة برعاية الأطفال بعدد من الطرق، إذ تشمل خدمات رعاية الأطفال التي توافرها أغلب الشركات على تحديد الموارد الخاصة برعاية الأطفال وتقديم خطط مرنة للمساعدات التي تسمح للموظفين سداد مصروفات رعاية الأطفال بمبالغ قبل الاقتطاع الضريبي. إضافةً إلى ذلك ونظراً للقيود المفروضة على التبني من الخارج التي جعلت هذه العملية أكثر تعقيدًا وتسبب التوتر والمقاطعات للعمل تقدم الشركات مساعدات للتبني بما في ذلك إجازة مدفوعة الأجر وتعويض تكاليف التبني[١٠٠٩]. وعلى سبيل المثال توفر شركة إلي ليلي (Eli Lilly) للموظفين ١٠٠٠٠ دولار تعويضاً للتبني للمساعدة على تحقيق حلم تبني طفل. وتقدم شركات مثل البنك الألماني (Deutsche Bank) وفايزر (Pfizer) وتيكساس إنسترومينتس (Texas Instruments) إجازة مدفوعة الأجر للآباء المتبنين.

يجب أن تتسم خدمات رعاية الأطفال بالمرونة لتلبي احتياجات القوى العاملة المتنوعة. فالعائل الوحيد قد يحتاج إلى المزيد من الدعم مقارنة بالموظف الذي له زوج يعمل بدوام جزئي. كما أن الموظفين الذين لديهم أطفال قد يرغبون في إجازة أبوية أو العمل بدوام جزئي أو من المنزل. على الرغم من أن نصف الشركات تقدم نظام الأوقات المرنة إلا أن أقل من الثلث يوفر خدمات لرعاية الأطفال أو إجازات أبوية أكثر من تلك التي يوفرها قانون

الإجــازات الأسرية والمرضية الفيدرالي[١٠١٠]. يحدث النقــص في خدمات رعاية الأطفال التأثير الأكــبر على الآباء المحدودي الدخل الذين لا يســتطيعون ســداد مصروفات رعاية الأطفال. وهــذا يجعلهم أمام القرار الصعب إما بالعمــل (وترك الأطفال بدون رعاية) أو ترك العمل والبقاء في المنزل مع الأطفال.

كما تتزايد أيضاً اهتمامات الموظفين برعاية كبار السن بمعنى كيفية رعاية الآباء المسنين. يرعى حوالي ٢٠٪ من الموظفين أحد الوالدين. وســتظل رعاية كبار الســن تتزايد في الولايات المتحــدة نظــرًا لأن ١٣٪من الأمريكيين في عمر ٦٥ أو أكبر وبحلول عام ٢٠٣٠ ســيكون ٢٠٪ مــن الأمريكيــين أكبر من هذا العمر. ومن ناحية أخرى يتزايد تعداد الســكان ممن هم في عمر ٨٥ فقد زاد هذا القطاع بسرعة بنســبة ٢٧٤٪ على مدار الـ٢٥ عامًا الماضية[١٠١١]. وينتج عن الضغوط المتعلقة برعاية كبار الســن مشكلات مماثلة لتلك الناتجة عن رعاية الموظفين لأطفال: مثل التغيب والمقاطعات للعمل والســلوك السلبي تجاه العمل ونقص الطاقة[١٠١٢]. بل قد تكون رعاية كبار السن أكثر إرهاقاً خاصةً إذا كان هذا المسن يعاني مرضاً مثل الزهايمر.

توفــر شركــة بلانتي آنــد مــوران (Plante and Moran)، وهي من إحــدى الشركات المحاسبية والإدارية، للأمهات المرتقبات أحد أقرانها من الأمهات لتيسير انتقالهن إلى الإجازة ثم العودة إلى العمل. تســاعد هذه الأم من الأقران الأم الجديدة على الخروج من إجازتها وضــمان حصول عملاء الشركــة على الخدمــات[١٠١٣]. تمتلك مختبرات لانكاســتر التي تقدم خدمات المختــبرات الكيميائية والإحيائية حوالي ٧٠٠ موظــف[١٠١٤]. وتمتلك الشركة برنامجاً ميدانيــاً لرعاية الأطفال متوافر لحوالي ١٦١ طفلاً من ســن الرضاعة إلى ســن المدرســة مع برنامــج روضة أطفال بــدوام كامل وبرنامج رعايــة صيفية. وقد أقامت لانكاســتر المكان وأبرمت شراكة مع أحد مقدمي الخدمة الخارجيين لتشــغيل مراكز رعاية الأطفال. وحصل الموظفــون على تخفيضات على هذه الخدمات بنســبة ٢٥٪. تقدم لانكاســتر مركزاً نهارياً لرعاية كبار الســن. وقد أجري تطوير مراكز رعاية الأطفال وكبار الســن بناءً على المســح الــذي أجرتــه الشركة ووعيها أن أكثر مــن نصف القوى العاملة من الإنــاث وأن الكثير من الموظفــين ينوون تكوين أسر. رغبت لانكاســتر في أن تحتفظ بالموظفين الذين عملت على ترقيتهــم وتدريبهم وتوظيفهم مع إبقاء معدلات تدويــر الموظفين منخفضة (٨٪) وتقليل الوقت الذي تحتاجه الأمهات للعودة للعمل (٩٦٪ يعدن بعد ثلاثة أشــهر). تؤمن لانكاستر

أن مراكز رعاية الأطفال وكبار السن ترسل رسالة للموظفين المحتملين حول شخصية الشركة مما يعطيها ميزة تنافسية. وتوافر الشركات الصغيرة أيضاً ترتيبات عمل مرنة وبرامج رعاية مشروطة. فعلى سبيل المثال، تطور شركة فولكرام أناليتيكس (Fulcrum Analytics) التي تستعمل ٤٨ موظفاً حلول تسويق من خلال التحليل وإدارة قواعد البيانات. ويعمل أكثر الموظفين فيها بنظام الدوام الكامل من مكاتب بالمنزل مجهزة من قبل فولكرام ويعمل موظفون آخرون بنظام الجداول المرنة أو العمل عن بعد يوماً واحداً أو يومين في الأسبوع. يحصل الآباء الطبيعيون أو بالتبني أسبوعين إجازة مدفوعة الأجر بالكامل[١٠١٥].

اكتشف نظام بون سيكاورز ريتشموند الصحي (Bon Secours Richmond Health System) أن تكاليف مساعدة الموظفين على رعاية كبار السن أقل من تكلفة توظيف موظفين مؤقتين في حالة غياب الموظف القائم على الرعاية[١٠١٦]. توفر بون سيكاورز ريتشموند نصف تكلفة الرعاية المنزلية لمدة تصل لـ١٠ أيام سنويًا لأقارب الموظفين من كبار السن. وإذا انشغل الموظف بسبب التزاماته عن رعاية كبار السن تستضيف الشركة المسن في أحد مرافقها. تقدم شركة فاني ماي (Fannie Mae) وهي إحدى شركات الرهن المالي مساعدات لرعاية كبار السن تتضمن خيارات العمل المرن وبرنامج استشارات لدعم الموظف وتعويضا عن جزء من تكاليف الرعاية المشروطة (مثل عدم توافر مقدم رعاية بشكل منتظم). يتواجد أحد الاستشاريين في مقرات الشركة في واشنطن لمساعدة الموظفين على إيجاد الموارد وتنسيق الاستشارات ودعم احتياجات مقدمي الرعاية الأخرى. كما تقدم فاني ماي أيضاً للموظفين تخفيضات على التأمين الطويل المدى.

يوضح الجدول (١٢-٧) توصيات للشركات التي ترغب في تطوير الرعاية المشروطة (سواء للأطفال أو لكبار السن). تتمثل الخطوة الأولى في تقرير ما إذا كان الموظفون بحاجة إلى الدعم وأي نوع من الدعم هم بحاجة إليه (بمعنى رعاية أطفال في موقع الشركة أو استشارات لرعاية كبار السن أو جداول مرنة). ويعتبر التواصل حول مساعدات الرعاية المشروطة أمرًا حيويًا لضمان وعي الموظفين بأنواع الدعم المتاح. وكما ذكرنا سابقًا لابد أن يتلقى المديرون تدريبات تتعلق بالغرض من البرنامج واستخدامه. وأخيرًا هناك ضرورة لإجراء تقييم بشكل مستمر لضمان تلبية البرنامج لكلًا من احتياجات الموظف واحتياجات الشركة.

ستتعرض البرامج المشروطة للفشل إذا لم يكن تحديد الاحتياجات دقيقا. انظر فيما حدث لماريوت إنترناشيونال[١٠١٧]. سعى خمسة فنادق للعمل معًا لبناء مرافق لرعاية الأطفال لتتوفر للموظفين في ساعات العمل، إذ يعمل المركز لمدة ٢٤ ساعة يوميًا ولسبعة أيام في الأسبوع وتعتمد المصروفات على دخل الأسرة. يبعد المركز مسافة قصيرة. وعلى الرغم من أن المركز يُعد من أحد الأصول القيمة للمجتمع إلا أنه لا يفي باحتياجات الموظفين. فلا يضم أكثر من ثلث موظفي الفندق، إذ لا يفضل الموظفون رعاية الأطفال من خارج عائلاتهم وجيرانهم. وعلى الرغم من ربط التكلفة بالدخل إلا أن المصروفات مازالت مرتفعة للعديد من موظفي الفندق.

جدول (١٢-٧) توصيات لتطوير برامج دعم الرعاية المشروطة:

استخدام عمليات المسح ومجموعات التركيز لتحديد الحاجة.
تطوير فلسفة أو أساس منطقي مرتبط بأهداف النشاط.
حث الموظفين على المشاركة في تصميم البرنامج وتطبيقه.
تخصيص موارد لتوصيل البرنامج للموظفين والمديرين.
طلب التغذية الراجعة من المستخدمين لعمل تعديلات على البرنامج.

المصدر:

E. E. Kossek، B. J. DeMarr، K. Backman، and M. Kollar، «Assessing Employees› Emerging Eldercare Needs and Reactions to Dependent Care Benefits، « Public Personnel Management (Winter 1993): 617 -38.

التعامل مع مشكلة فقد الوظيفة:

يُعد التعامل مع مشكلة فقدان الوظيفة من أحد الأمور المهمة التي تتعلق بالتطوير الوظيفي نظرًا للاستخدام المتزايد لتخفيض الموظفين بوصفها طريقةً للتعامل مع العمالة الزائدة الناتجة عن إعادة الهيكلة والدمج والاستحواذ والاستيلاء. وتشير البحوث إلى أن تسريح الموظفين لا ينتج عنه تحسين الربحية بل يسبب تأثيرات مختلطة في الإنتاجية. كما

أن لها تأثيرات عكسـية في أخلاقيات العمل وأعبائـه والتزام الموظفين الباقين في الشركة[١٠١٨] . كما يسـبب فقد الوظيفـة التوتر والاضطرابات التي تصيب الحيـاة الخاصة للموظفين[١٠١٩] . ونظرًا للتأثيرات الضارة المحتملة من تخفيض الموظفين يجب على الشركات البحث أولاً عن طـرق أخرى لتقليل عدد الموظفين وتقليل تكاليف العمالة. يمكن لهذه البدائل أن تتضمن تقليل ساعات العمل للموظفين وتوفير خطط للتقاعد المبكر وتأخير زيادات الأجور وتقرير عدم ملئ الوظائف التي شـغرت بسبب تدوير الموظفين والتقاعد. إلا أن فقد الوظيفة قد يكون لا مفر منه في بعض الأحيان كما في حالة الدمج والاستحواذ (الأمر الذي قد ينتج عنه وفـرة في الوظائف وزيادة في الموظفين ذوي المهارات المماثلة) أو بسـبب انخفاض الأعمال الـذي يجبر الشركة على تقليـل تكاليف الموظفين من خلال تقليل الموظفين حتى تسـتمر الأعمال بالشركة.

يمثل فقد الوظيفة مأسـاة وخاصةً للموظفين من كبار السـن فقد يكون من الصعب عليهـم إيجاد وظيفة أخرى بسـبب عمرهم. فعلى سـبيل المثال تعـرض أحد المديرين للتسريح من عمله في شركة بوسـتون ميوتشـوال للتأمين على الحياة (Boston Mutual Life Insurance Company) في منتصف العمر وكان يحصل من وظيفته ٦٥,٠٠٠ دولار أمريكي سـنويًا[١٠٢٠]. وأنفق هو وزوجته آخر ٢٥٠٠ دولار بعد اسـتنزاف جميع مساعدات البطالة. وهو الآن يجد نفسه يقف في ركن الشارع ويحمل لافتة تقول: «أحتاج لوظيفة أنـا خبير تأمينات وإداري ولـدي خبرة ٣٦ عامًا ويذكر رقم هاتفه». لا يوجد لديه معاش ولا يسـتطيع أن يعيش عـلى مبلغ ١٢٠٠ دولار أمريكي شـهريًا التي توافرهـا التأمينات الاجتماعيـة. أما بيلو تيكس كوربوريشـون (Pillowtex Corporation) إحدى شركات المنسـوجات في كارولينا الشـمالية فقد سرحـت مؤخرًا حوالي ٥٥٠٠ موظـف[١٠٢١]. روث جونـز موظفـة تبلغ من العمر ٨٣ عامًا وتتمتع بخبرة تزيـد على ٥٠ عامًا لا تعرف كيف سـتغطي مصروفاتها. حصلت روث عـلى إعانات البطالة والتأمينـات الاجتماعية ولكن الأرجـح أنها لن تحصل على مكافأة نهاية الخدمة من بيلوتيكس. تحصل روث أيضاً على معاشـين صغيرين من شركتين سبقت أن عملت فيهما قبل بيلو تيكس وهما (كانون ميلز (Cannon Mills) وفيلد كانون (Fieldcrest Cannon) وهي تسعى للبحث عن وظيفة في سوبر ماركت أو محطة بنزين.

مــن منظــور إدارة الحيــاة الوظيفية تقع على عاتــق الشركات والمديرين مســؤوليتان رئيســتان: أولًا، مساعدة الموظفين الذين سيفقدون وظائفهم. ثانيًا، اتخاذ خطوات لضمان التزام وإنتاجية الموظفين الباقين.

من أجل تجهيز الموظفين للتسريح وتقليل التأثيرات الســلبية المحتملة تحتاج الشركات لتوفير خدمات البحث عن وظيفة يجب أن تتضمن ما يلي[١٠٢٢]:

- إنذاراً مسبقاً وتوضيحاً لعملية التسريح.
- استشارات نفسية ومالية ووظيفية.
- تقييماً للمهارات والاهتمامات.
- خدمات وظيفية مثل دعم في كتابة السيرة الذاتية والتدريب على المقابلات الشخصية.
- بنك الوظائف حيث تنشر الوظائف وفي المناطق التي تتوافر فيها الصحف والهواتف والكتب المتعلقة بالوظائف المختلفة.
- الوصول الإلكتروني للوظائف الشــاغرة ودليلاً لإدارة الحياة الوظيفية التي تدار ذاتيًا، وفحصاً للقيم والاهتمامات.

استخدم إجراءات المسح ومجموعات التركيز لتقرير الاحتياجات.
تطوير فلسفة خاصة بأهداف الأعمال.
طلب مشاركة الموظفين في تصميم وتطبيق البرنامج
تخصيص الموارد لتوصيل البرنامج للموظفين والمدراء.
طلب تغذية راجعة من المستخدمين لضبط البرنامج.

توفر بعض الشركات التدريب والتعليم لمســاعدة الموظفــين الباحثين عن وظيفة. وقد أغلقــت شركة فــورد موتــورز (Ford Motors) العديد من مصانعها في أمريكا الشــمالية وسرحت أكــثر من ٣٤,٠٠٠ موظف[١٠٢٣]. وقدمت الشركة نفســها برنامج الفرصة التعليمية

للموظفين المسرحين وأنفقت فيه ١٥,٠٠٠ دولار سنويًا لتعليم أعضاء اتحاد عمال السيارات الذين درسوا بدوام كامل للحصول على درجة علمية أو شهادة أو رخصة. كما حصل الموظفون على نصف رواتبهم المعتادة مع إعانات طبية. كما يمكن للعمال أيضاً تقرير البقاء في برنامج بنك الوظائف واختيار أحد البرامج بالتفاوض مع اتحاد عمال السيارات للحصول على رواتبهم بالكامل وإعانات في حالة الاستغناء عنهم. كلف كل موظف من موظفي اتحاد عمال السيارات في بنك الوظائف فورد حوالي ١٣٠,٠٠٠ دولار أمريكي. ويجب على موظفي بنك الوظائف إرسال تقارير إلى المصنع لمدة ٤٠ ساعة أسبوعيًا أن يكلفون بأعمال أو لا. عملت شركة بوينج (Boeing) أحد مصنعي الطائرات في واشنطن مع المسؤولين الحكوميين لتقديم برنامج تدريبي للأعمال الحرة الصغيرة للموظفين الباحثين عن وظائف[١٠٢٤]. واتسمت عملية الاختيار للبرنامج التي تتضمن قاعات دراسية واستعراضا لخطط أعمال واستشارات بالصرامة، إذ كان على المتقدمين امتلاك فكرة لعمل حر وتحديد المنافسين والعملاء وتحديد كيفية دعم أنفسهم حتى يجني العمل أرباحه. افتتح الموظفون المسرحون أعمالًا مثل مطاعم ومكتبات ومكاتب محاسبة. وبالإضافة إلى مساعدة الموظفين السابقين أتاح البرنامج لبوينج بتقليل مساهماتها لتأمينات البطالة وتحسين صورتها في المجتمع. وبدأ الكثير من الموظفين المسرحين بعد طول بحث عن وظائف والسعي للاستقلال أعمالهم الخاصة بهم على الرغم من عوائق النجاح[١٠٢٥]. على سبيل المثال عندما تعرضت ميشيل فري كاتبة نصوص فنية للتسريح ولم تتمكن من إيجاد وظيفة بدأت عملها كوكالة أدبية إلكترونية حيث تساعد هذه الوكالة الكتاب على إيجاد ناشرين. لديها تسعة عملاء وباعت ثلاثية خيالية وكتابا عن تاريخ الحرب الأهلية. وتشعر فري بالسعادة على الرغم من اضطرارها لبيع بعض الأطعمة التي تزرعها في أرضها الخاصة بها وادخار ما حصلت عليه من وظيفتها السابقة.

يحصل الموظفون في المستويات الإدارية الأعلى والوظائف المهنية على خدمات البحث عن وظيفة مهيأة بشكل (مثل مساحة مكتبية وسكرتيرة خاصة) أكثر مما يحصل عليه الموظفون في المستويات الإدارية الأقل[١٠٢٦]. كما تتضمن عمليات البحث عن وظيفة للموظفين المسرحين كيفية عقد اجتماعات لإنهاء عمالة الموظفين. يوضح الجدول (١٢-٨) الخطوط العامة لمثل هذه الاجتماعات. يعتبر توفير استشارات للموظفين المسرحين أمرًا حيويًا نظرًا

لاضطرار الموظفين التعامل مع صدمة التسريح وشعورهم بالغضب والذنب وعدم التصديق واللـوم. كما يدخـل الكثير من العملاء في تقلب المزاج والشـك في القيمة الذاتية واكتئاب وقد يصابون بالتشاؤم من المستقبل[١٠٢٧]. يمكن للاستشاريين المدربين مساعدة الموظفين على تخطي هذه المشكلات حتى يتمكنوا من التركيز على البحث عن وظائف.

عـادةً ما تكرس الشركات المزيد من الموارد للبحث عن وظيفة للموظفين المسرحين أكثر من تركيزهم مع الموظفين الباقين في عملهم. وعلى الرغم من أن فقد الوظيفة يسبب شعوراً بالحـزن والرفض للموظفـين إلا أن أنهم بمجرد العمل على تخطي هذه المشـاعر يصبحون أكثر قدرة على القيام بحملة للبحث عن وظيفة. يشـعر الموظفون المسرحون باليقين حول مستقبلهم فهم يعرفون أنهم بحاجة إلى البحث عن وظائف بديلة. إلا أن الموظفين الباقين في الشركة بعد تخفيض الموظفين لا يشـعرون باليقين حول مسـتقبلهم. يشـعر الموظفون المسـتمرون في وظائفهم بالـسرور لأنهم احتفظـوا بالوظائف إلا أنهم غـير متأكدين من استمرارهم فيها ولا يعرفون إلى أي اتجاه تسير الشركة. كما أنه في الكثير من الأحيان يتوقع من الموظفين المسـتمرين القيام بعمل الموظفين المسرحـين بجانب أعمالهم. ونتيجة لذلك يمـر الموظفون الباقون في وظائفهم بالتوتر والغضب تجاه مديريهم ويسـخرون من إعادة الهيكلة وخطط الأعمال والاستقالة[١٠٢٨].

تبين البحوث أن الموظفين المستمرين في وظائفهم يتأثر سلوكهم وإنتاجيتهم بعقائدهم المتعلقـة بعدالة التسريح والتغيرات التي تطرأ على ظـروف العمل[١٠٢٩]. قد يُعد الموظفون المسـتمرون في وظائفهم عملية التسريـح عادلة إذا طلب منهم تقليـل التكاليف لتجنب التعـرض للتسريح. وإذا كانت العوامل المسـتخدمة لتقرير من سـيتعرض للتسريح (مثل الأداء والأقدميـة) تطبـق بعدالة على موظفـي الخطوط وطاقم الموظفـين وإذا كان الأمر يسـبقه إنذار وإذا قدمت توضيحات لسـبب التسريح. وهناك حاجة إلى تدريب الموظفين المسـتمرين في وظائفهـم على التعامل مع أعبـاء العمل المتزايدة والمسـؤوليات الوظيفية المتزايدة نظرًا لعملية دمج الوظائف وفقدان وظائف أخرى. كما يتعين على الشركة تزويد الموظفين المستمرين في وظائفهم بمعلومات واقعية حول مستقبلهم في الشركة.

جدول (١٢-٨) خطوط إرشادية لاجتماعات إنهاء العمالة مع الموظفين

١- التخطيط:

- الإبلاغ عن عملية إنهاء العمالة أو التسريح (إذا كان هذا مناسباً).
- تجهيز مكافأة نهاية الخدمة وحزم الإعانات.
- تجهيز كلمة عامة تتعلق بإنهاء العمالة.
- توفير أرقام هواتف للإسعاف الطبي وحالات الطوارئ.
- اعتبار الأمور الأمنية (البرامج والمستندات والدخول للمرافق والشعارات).

٢- التوقيت:

- لا يجب أن تحدث عملية إنهاء العمالة مساء الجمعة أو في وقت متأخر أو قبل إجازة.
- يجــب أن تحدث عملية إنهاء الوظيفة في وقت مبكر من الأســبوع حتى يتمكن الموظفون من تلقي استشارات أو مساعدة.

٣-المكان:

- تعقد اجتماعات إنهاء العمالة عادةً في مكتب الموظف.
- قد توجد حاجة لتواجد ممثل من الموارد البشرية لشرح مكافأة نهاية الخدمة وحزم البحث عن وظيفة.
- في الحالات الحرجة التي يتوقع فيها رد فعل عاطفي حاد يجب تواجد طرف ثالث.

٤- طول المدة:

- يجــب أن يكون الاجتماع قصيرًا ومباشــراً وأن تصل الفكرة فــي أول دقيقتين ويتم قضاء الوقت الباقي في شرح فوائد مكافأة نهاية الخدمة والسماح للموظف بالتعبير عن مشاعره.

٥- النهج:

- تقديم شرح مباشر موضحًا أسباب إنهاء العمالة.
- يجب توضيح عبارة أن قرار الإنهاء صادر من قبل الإدارة ولا رجعة فيه.
- لا تناقش مشاعرك أو احتياجاتك أو مشكلاتك.

٦- الفوائد:

- يجب تقديم اتفاقية كتابية باستمرارية الراتب والإعانات المستمرة ودعم عملية البحث عن وظيفة (مثل ترتيبات المكتب والاستشارات) وغيرها من الشروط التي يجب توفيرها ومناقشتها مع الموظف.

المصدر:

R. D. Sommer، « How to Implement Organizational Resizing، « in Resizing the Organization، ed. K. Dc Meuse and M. Marks (San Francisco: Jossey-Bass، 2003): 246-74; R. J. Lee، «Outplacement Counseling for the Terminated Manager، « in Applying Psychology in Business، ed. J. W. Jones، B. D. Steffy، and D. W. Bray (Lexington، MA: Lexington Books، 1991): 489 – 508.

التعامل مع العمال من كبار السن:

أشـــار أحد الاســـتطلاعات التي شـــملت ٥٠٠ شركة أن ثلث هذه الـــشركات تتوقع ترك المديرين التنفيذيين للشركة في الســـنوات الخمس التاليـــة ولا تتمتع هذه الشركات بالثقة فيما إذا كانت تستطيع أن تجد موظفين أكفاء بدلًا منهم[١٠٣٠]. وكما ناقشنا في الفصل الأول فهـــذا العمر القصير للموظفين الموهوبين يتخطى المراكـــز الإدارية. ونظرًا لنقص الموظفين المهـــرة وذوي الخبرة في الكثير من المجالات تحاول الشركات أن تحافظ على الموظفين الأكبر ســـنًا. كما أن الكثير من خطط التقاعد تقتطع بعض الأعمال ولكنها لا توقف العمل تمامًا. وقـــد وجد تقرير AARP/Roper Report أن ٨٠٪ من جيل الطفرة الســـكانية يخططون للعمـــل ولو بدوام جزئي بعد ســـن التقاعد[١٠٣١]. ويرجع ذلك لخيارات شـــخصية وأســـباب اقتصادية. ونظرًا للاضطرابات التي تســـود سوق البورصة والانخفاض في قيمة المنازل يتجه الكثـــير من المتقاعدين إلى دخول القوى العاملة مرة أخرى. فعلى ســـبيل المثال قضى أحد المتقاعديـــن الذي يبلـــغ من العمر ٧١ عامًا وقتًا طويلًا في مجـــال الدفاع وتقاعد في طقس لطيف في توسكون في أريزونا ووجد نفسه يبحث عن عمل في متاجر القطع الصلبة المحلية ويفكر في إعلان الإفلاس[١٠٣٢] ومن أجل تلبية احتياجات الموظفين الأكبر سناً ولتجنب النقص في المهـــارات تحاول الشركات أن تقدم جداول أعمال بديلة وترتيبات تتضمن العمل بدوام جزئي وإعادة توظيف المتقاعدين وبرامج تقاعد على مراحل يقلل فيها الموظفون ســـاعات العمل بالتدريج.

ولكن متى يعتبر الموظفون كبار الســـن؟ يختلف ســـن التقاعد الإجباري من وظيفة إلى أخرى، فموظفو المرور الجوي يتقاعدون في عمر ٥٦، ويتقاعد الطيارون في ســـن ٦٥ في حين أن مســـؤولو تفعيل القانون الفيدرالي يتقاعدون في ســـن ٥٧. ويعتبر لاعبو الكرة المحترفون كبـــاراً في ســـن ٣٠. كـــما ذكرنـــا في الفصل العاشر فإن قانـــون التفرقة من خـــلال العمر في العمالـــة يبدأ في حماية الموظفين عند ســـن ٤٠. ويتضمن ذلك منـــع الحصول على البرامج التدريبية وفرض التقاعد (بدون ســـبب قانوني) على الموظفين الذين يشـــملهم القانون. لا تُعد معدلات التغيب مرتفعة في الموظفين الأكبر ســـنًا كما أنهم لا يضعون الكثير من الجهد في العمل باقترابهم من ســـن التقاعد. إلا أنهم يحتاجون إلى المزيد من المســـاعدة للتدريب

على التكنولوجيا الجديدة ويفضلون الممارسة العملية أثناء التدريب[١٠٣٣]. يتسم الموظفون الأكبر سنًا بالإنتاجية ذاتها التي يتمتع بها شباب الموظفين ولديهم خبرة قيمة. وقد جدت بوردر أن متاجرها التي تضم موظفين من كبار السن تتمتع بمعدلات أقل في تدوير الموظفين وتدر عوائد مالية أفضل[١٠٣٤].كما وجدت أن موظفيها البالغين من العمر ٥٠ فأكثر أكثر رضا ومعدلات بقائهم في العمل أكثر ويقدمون خدمة أفضل للعملاء مقارنةً بالموظفين الذين تقل أعمارهم عن ٣٠. ونتيجة لذلك ضاعفت بوردر عدد الموظفين من كبار السن الذين يعملون في متاجرها فكان ثلثا موظفيها بين سن ٥٠ و٦٠.

ولنفكر فيما فعلته هيئة تينيسي فالي (Tennessee Valley Authority) لتقليل الآثار الناتجة عن التقاعد. تقع الهيئة في نوكسفيل بولاية تينيسي ولديها قوة عاملة بالغة المهارة والخبرة ولكن متوسط أعمارهم يقارب ٤٧. وينوي حوالي ثلث الموظفين التقاعد في السنوات الخمس التالية[١٠٣٥]. وتشعر الهيئة بالقلق حيال فقدان خبرة هؤلاء الموظفين التي تعتبر حيوية لمستقبل الشركة. تسعى الهيئة لتطوير عملية للاحتفاظ بهذه الخبرات. وتتمثل مشكلة الهيئة في وضع خاص وهو إدارة المعرفة الذي ناقشناه في الفصلين ٢ و٥ . ولتحديد المعرفة المحتمل فقدانها من خلال التقاعد تجري الهيئة مقابلات شخصية مع مديري الخطوط كل سنة لتحديد أي الخبرات التي سيتم فقدانها وما هي العواقب الناتجة عن فقدانها واقتراحات مديري الخطوط حول كيفية الاحتفاظ بهذه المعرفة. يطلب من الموظفين الذين ينوون التقاعد ولديهم خبرة مهمة أن يتولوا أدواراً استشارية وتعليمية وتوجيهية كوسيلة لتمرير معرفتهم للموظفين الآخرين. وفي حالات أخرى تعتمد معرفة الموظف على عملية وإجراء يتم توضيحه كتابيًا. كما تدري الهيئة أيضاً ما إذا كانت معرفة الموظف الذي ينوي التقاعد معتمدة على التكنولوجيا أم المعدات. إذا كان الأمر كذلك تعتبر الهيئة التقاعد فرصة لتحديث النظم وعمليات الهندسة. تشجع شركة آي بي إم (IBM) الموظفين على نشر الأوصاف المتعلقة بخبراتهم الوظيفية في دليل على الإنترنت حتى يجد الموظفون الآخرون هذه المعارف عندما يتقاعد الموظفون من ذوي الخبرة[١٠٣٦].

تلبية احتياجات الموظفين الأكبر سنًا:

تتخذ الشركات العديد من الإجراءات لتلبية احتياجات الموظفين الأكبر سنًا. أولًا، تتيح المرونة في الجداول للموظفين الأكبر سنًا رعاية الأزواج المرضى أو العودة للدراسة أو السفر

أو العمل لسـاعات أقل. على سـبيل المثال يتيح هوم ديبوت (Home Depot) للموظفين الأكـبر سـنًا العمل في المتاجر الواقعة في ولاية فلوريدا خـلال فصل الصيف ثم يعودون إلى المتاجر الواقعة في الولايات الشمالية خلال أشهر الصيف الدافئة[١٠٣٧]. وجدت شركة ساوثيرن (Southern Company) العاملـة في المرافـق الكهربائيـة أن الكثير مـن الموظفين ينوون التقاعد في السـنوات الخمس أو العشر التالية ولكن لديهم اسـتعداد للعودة للعمل بدوام جزئي. أسسـت الشركة ما يسـمى «اتحاد الحفاظ على المتقاعديـن» المكون من الموظفين المتقاعدين الذين سـيتم اسـتدعاؤهم أثناء الأعاصير وغيرها من الحالات الطارئة لتدريب الموظفـين الجدد وللعمل في المشروعات القصيرة المدى[١٠٣٨]. ثانيًا، تشـير البحوث إلى وصول التدريبات التي تقدمها الشركة لذروتها في عمر ٤٠ وتنخفض كلما تقدم الموظف في العمر[١٠٣٩]. ينبغي على الشركات ضمان تلقي الموظفين التدريبات التي يحتاجونها لتجنب تقادم خبراتهم ولإعدادهم لاسـتخدام التكنولوجيا الجديدة. ثالثًا، يحتاج الموظفون الأقدم سـنًا مسـاعدة من الموارد التي تعالج مشكلة الرعاية الصحية طويلة المدى ورعاية كبار السن. رابعًا، يُعد التقييم والاستشـارات ضرورية لمساعدة الموظفين كبار السن للدخول في وظائف جديدة أو الانتقال إلى مناصب أقل أمانًا تكون فيها المسؤوليات غير محددة بوضوح. خامسًا، من المهم إدراك أنه على الرغم من انخفاض القدرات الجسـدية والعقلية لدى الموظفين كبار السـن إلا أنهم يسـتطيعون الاعتماد على الخـبرات والتحفيز لتجنب الأداء الضعيف. فيجب على الشركات أن تفكر في نقل الموظفين كبار السـن المهمين الذين يعانون من تدهور مهاراتهم إلى وظائف أخرى. فمثلاً، يرجع الفضل في نجاح نظام بون سـيكاورز ريتشـموند الصحي (Bon Secours Richmond Health System) في فيرجينيـا الـذي أحرزتـه الشركة إلى الموظفين الكبار السـن. ولأن حوالي ٣٠٪ من موظفي بون سيكاروز تزيد أعمارهم على ٥٠ عامًا تحاول الشركة الحفاظ عليها. وعلى سبيل المثال، وجدت إحدى الممرضات المعتمدات أن المجهود البدني مثل السير والحمل ومساعدة المرضى على الوقوف أصبح عبئًا عليها فنقلتها الشركة إلى برنامج الصحة الخاص بالموظفين إذ كلفت بمهام أقل مشـقة[١٠٤٠]. وأخيرًا، لابد أن تتأكد الشركات من أن الموظفين قد تحرروا من أفكارهم النمطية حول الموظفين الكبار السن مثل خوفهم من التكنولوجيا الحديثة أو عدم قدرتهم على اكتساب مهارات جديدة.

التكيف الاجتماعي في مرحلة ما قبل التقاعد:

التكيف الاجتماعي في مرحلة ما قبل التقاعد عبارة عن العملية التي تساعد الموظفين على الاستعداد للتوقف عن العمل. فهي تشجع الموظفين على التعرف على الحياة فيما بعد التقاعد والتخطيط للكفاية المادية والسكن وموارد الرعاية الصحية وتساعدهم على تكوين توقعات دقيقة حول التقاعد. يتأثر رضا الموظفين بحياتهم بعد التقاعد بسبب صحتهم ومشاعرهم تجاه الوظيفة ومستوى تفاؤلهم. وتقل بالنسبة إلى الموظفين الذين يحضرون برامج للتكيف مع مرحلة ما بعد التقاعد المشكلات المالية والنفسية ويكون مستوى الرضا لديهم أعلى مقارنة بالموظفين الذين لا يحضرون مثل هذه البرامج. أما الموضوعات التي تعالجها هذه البرامج فتشمل ما يلي[١٠٤١]:

- الجوانب النفسية للتقاعد مثل تطوير الاهتمامات الشخصية والأنشطة.
- السكن مع اعتبار المواصلات وتكاليف الإقامة والاستفادة من الرعاية الصحية.
- الحالة الصحية أثناء التقاعد بما يتضمن التغذية والرياضة.
- التخطيط المالي والتأمينات والاستثمار.
- خطط الرعاية الصحية.
- التخطيط العقاري.
- تجميع الإعانات من خطط التقاعد من الشركة والتأمينات الاجتماعية.

يمكن لبرامج التكيف الاجتماعي لمرحلة ما قبل التقاعد أن تساعد الموظفين على تجنب العودة إلى العمل بسبب التخطيط المالي السيئ. فعلى سبيل المثال، حصل أحد المتقاعدين البالغ من العمر ٥٨ عامًا على حزمة تقاعد مبكر من جي تي إي وهي من إحدى شركات الاتصالات[١٠٤٢]. وافق على شراء أسهم الشركة بعد مفاوضات الدمج مع بيل أتلانتيك (Bell Atlantic). ولكن خسرت البورصة واضطر أن يسحب ٢٠٠٠ دولار شهريًا من رصيد تقاعده مما دفعه إلى البحث عن وظيفة مرة أخرى. وهو الآن يعمل مقابل ١٠. ٥٠ دولاراً في الساعة في إحدى سلاسل تجارة السيارات وتحميل وتسليم قطع غيار السيارات. وتمكن من

سـداد فواتيره واسـتطاع أيضاً توفير ١٠٠ دولار أسبوعيًا في حسابه. ويفكر حاليًا في التقاعد مرة أخرى عند سن ٦٠ عندما يبدأ في الحصول على معاشه العسكري. تسببت الاضطرابات التي تسـود البورصة وارتفـاع تكاليف التأمينات الصحية (التـي وصلت إلى زيادة رواحت بين ١٥٠ – ٤٥٠ دولاراً كل ثلاثة أشـهر) مما جعل قرار التقاعد أكثر صعوبة قبل ٦٢ عندما يحصل على إعانات التأمينات الاجتماعية.

تسـتخدم أيضاً الكثير من الشركات التقاعد المرحلي وترتيبـات العمل البديلة مثل إعادة توظيف الموظفين المتقاعدين لمساعدة الموظفين على الانتقال إلى التقاعد مع استمرار الاستمتاع بمهاراتهـم. في التقاعد المرحلي يقلل الموظفون كبار السـن من سـاعات العمل تدريجيًا مما يساعدهم على الانتقال إلى التقاعد[١٠٤٣]. فلدى شركة مونسانتو (Monsanto Corporation) برنامج يسـمى نرمز إعادة إدخال الموارد وهو متاح لجميع الموظفين الذين تركوا الشركة[١٠٤٤]. من خلال هذا البرنامج يسـتطيع الموظفون المتقاعدون العمل بدوام جزئي وبشـكل مؤقت. ويعمل لدى شركة مونسانتو ما يصل إلى ٢٠٠ سكرتيرة ومحاسب ومهندس. ويتجه المديرون إلى المتقاعدين لإشراكهم في نظام المشـاركة الوظيفية في مواسم ذروة العمل ولشغل وظائف مؤقتـة عندما تظهر إجازات مفاجئة. يعود موظفو موسـانتو المتقاعـدون إلى العمل لعدد من الأسـباب ولكن أكثرها تركز على جودة الحياة. يرغب المتقاعدون في الاسـتمتاع بممارسة البريـدج والجولف وقضاء الأوقات مع الأحفاد والاسـتمتاع بالعمل أيضـاً. يتقدم المديرون بطلبات خاصة لقائد الأعمال في آر آر سي لكي يختار أفضل شخص للوظيفة. يفضل المديرون المرونة في التعامل مع الخيارات الخاصة بجداول العمل للمتقاعدين. ويرجع ذلك لتفضيلهم العمل مع أحد موظفي مونسانتو المتقاعدين (الذي يعرف الشركة وأنظمتها) بدلًا من العمل مع موظف من خارج وكالة التوظيف.

أحرز برنامج مونسـانتو نجاحًا بسـبب الأمـور التالية: ١- ترحيـب الإدارة العليا على الاسـتفادة الكاملة من الموظفين كبار السن. ٢- يسكن أكثر من ٢٥٠٠ متقاعد على مسافة بعيدة من مقرات الشركة فبذلك تتوافر عمالة غزيرة. ٣- تم توفير معلومات تفصيلية حول البرنامج باعتبارها جزءاً من عملية إدارة الحياة الوظيفية للموظفين الذين يقتربون من سن التقاعد. ٤- التغذية الراجعة حول أداء المتقاعد بشأن الوظيفة المؤقتة.

حصلت مونسانتو على عدد من الفوائد من إعادة توظيف المتقاعدين. فهؤلاء المتقاعدون مستقلون وناضجون وقادرون على تحمل المسؤولية وعلى دراية بكيفية عمل الشركة. كما أن المتقاعد العائد إلى العمل ينجز المهام بشكل أسرع من الموظفين الجدد الذين يفتقدون الخبرة بثقافة الشركة وسياساتها.

خصصت البرامج الرسمية للتكيف الاجتماعي لمرحلة ما قبل التقاعد للموظفين الذين يفكرون في التقاعد ولكن يحتاجون إلى إجراء التخطيط المالي والعقاري والتأمينات في وقت مبكر لضمان تمتعهم بالموارد المالية الضرورية للحياة المريحة خلال فترة التقاعد.

التقاعد:

يعني ترك الوظيفة والدور المنوط به الموظف في العمل والانتقال إلى حياة بدون عمل. وبالنسبة لبعض الموظفين يعني التقاعد الانتقال من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى في مكان آخر سواء بدوام كامل أو بدوام جزئي. وقد نوقش هذا المفهوم في الفصل الحادي عشر.

بحلول عام ٢٠١٤، يكون موظف واحد من أصل خمسة موظفين في الولايات المتحدة في عمر تجاوز ٥٥ عامًا. أدت التغيرات الأخيرة في نظام التأمينات الاجتماعية إلى أن أغلب الوظائف لم يعد لها سن تقاعد إجباري وقد تفرض الاحتياجات المالية على الموظف العمل لوقت أطول[١٠٤٥]. إلا أن الموظفين الأكبر سنًا الذين ينتمون إلى جيل الطفرة السكانية سينتقلون للتقاعد قريبًا لبلوغهم سن ٦٢ وهو أول عمر يخول لإعانات التأمينات الاجتماعية[١٠٤٦]. إلا أن الكثير من الموظفين يؤجلون التقاعد لأسباب اقتصادية بما في ذلك انخفاض قيمة محافظ الاستثمار وانخفاض أسعار المنازل وتخفيض أو فقدان إعانات الرعاية الصحية بالتقاعد. فعلى سبيل المثال تعرض أحد المديرين البالغ من العمر ٦٣ عامًا للتسريح من قبل أحد الشركات التي تصنع أجهزة طبية وكان يبحث عن عمل بدوام جزئي كاتباً في إحدى المنظمات غير الهادفة إلى الربح، ولكنه عدل عن رأيه وقرر البحث عن وظيفة بدوام كامل بعد أن أدرك أن رصيد تقاعده البالغ ٤٠١ كي فقد ١٦٪ من قيمته مما يعني أنه فقد ٤ سنوات من دخل التقاعد[١٠٤٧]. وهناك زوجان تقاعدا حديثًا من ساب إي جي (SAP AG)

إحدى شركات البرمجيات الألمانية وظنا أنهما يحســنون صنعًا بالتخطيط للاحتياجات المالية خلال التقاعد. إلا أن الزوج يخضع لاختبارات لوظائف بدوام كامل نظرًا لانخفاض البورصة التــي أدت إلى انخفاض كبير في الأصول المتاحة التي سيعيشــون عليها أثناء التقاعد. وعلى الرغم من أن تأخير التقاعد يُعد أمرًا محبطًا للموظفين إلا أنها تعود بالفائدة على الشركات وخاصةً المجالات التي تعتمد على المعرفة والتي يتوقع أن تعاني من التقاعد الذي ينتج عنه فقد الخبرات والخبراء.

عــلى الرغم من حاجة الموظفــين للعمل لفترة أطول لأســباب اقتصادية إلا أن أكثر من نصف الموظفين يتقاعدون قبل سن ٦٣ و٨٠٪ منهم يتركون العمل عند بلوغهم سن ٧٠. قد يرجع ذلك لقبول الموظفين حزم تقاعد مبكرة تشمل عادةً إعانات مالية كريمة. كما قد يجد الموظفون أن العمل لا يقدم لهم الرضا النفسي بقدر ما تقدمه لهم الأنشطة خارج العمل.

تؤدي عملية التقدم في السن في القوى العاملة واستخدام برامج التقاعد المبكرة لتقليص القــوى العاملــة في الــشركات إلى ثلاث نتائــج: أولًا، يجب على الشركات تلبيــة احتياجات الموظفــين الأكبر ســنًا. ثانيًا، يجب على الشركات أن تتخــذ بعض خطوات لتجهيز الموظفين للتقاعد. ثالثًا، يجب على الشركات الانتباه إلى أن برامج التقاعد المبكر لا تحدث تفرقة غير عادلة بين الموظفين الأكبر سنًا.

برامج التقاعد المبكر:

تقــدم برامج التقاعد المبكر مســاعدات مالية مقابل ترك الشركــة. وتعد هذه البرامج عادةً جزءًا من إســتراتيجية الشركة لتخفيــض تكاليف الموظفين بدون أن تضطر إلى تسريح الموظفين. وتتضمن الإعانات المالية عادةً مبلغاً من المال يستقطب الموظفين وخاصةً الذين عملوا لفترة طويلة مع الشركة. ويتم تقرير صلاحية الموظف للتقاعد المبكر بناءً على العمر وعدد ســنوات الخدمة. وعلى ســبيل المثال، تمنح شركة فورد (Ford) موظفيها عدة برامج للتقاعــد المبكر تتضمن حوافز خاصة تصل إلى حصــول الموظفين الذين قضوا بالخدمة ٣٠ عامًا أو أكثر على ٣٥,٠٠٠ دولار أمريكي مقابل التقاعد بجانب مســاعدات كاملة للمتقاعد. يمكن للموظفين البالغين من العمر ٥٥ عامًا أو أكثر ولديهم خبرة ١٠ ســنوات على الأقل أن

يتركوا العمــل ويحصلوا على إعانات تقاعد مدى الحياة وفقًا لإحدى الخطط، في حين يمكن للموظفــين الذيــن خدموا لمدة ٢٨ عامًا ولم يكملوا ٣٠ عامًا مــن العمل أن يتركوا وظائفهم ويحصلوا على ٨٥٪ من مساعداتهم حتى يصلوا للعام الثلاثين[١٠٤٨].

تســبب برامج التقاعد المبكر مشكلتين رئيستين: أولاً، قد يختار الموظفون الذين يصعب اســتبدالهم التقاعــد. ثانياً، قد يعتقد الموظفون الأكبر ســنًا أن برامج التقاعد المبكر تؤدي إلى التفرقة لأنهم يشــعرون أنهم مجبرون على التقاعد. ولتجنب الدعاوى القضائية المكلفة تضطر الشركات إلى أن تحتوي برامج التقاعد المبكر على الخصائص التالية[١٠٤٩]:

- أن يكون البرنامج جزءًا من خطة الإعانات للموظف.
- يمكن للشركة أن تضبط المميزات المتعلقة بالعمر للتأهل للتقاعد المبكر.
- يسمح للموظفين اختيار التقاعد المبكر بحرية دون إجبار.

لا يجــب أن تعتمد شروط الأهلية على الأفكار النمطيــة حول تناقص القدرة والمهارات التــي تحدث مع التقدم في العمر. وتشــير البحــوث إلى أن انخفاض القدرات الذي يحدث مــع التقدم في العمر يؤثر تأثيراً طفيفاً في الأداء[١٠٥٠]. تعد قرارات الموظفين اختيارية إذا كان باستطاعتهم رفض الاشتراك وإذا توفر لديهم معلومات كاملة حول الخطة وإذا حصلوا على القدر المناسب من الوقت لاتخاذ القرار.

يلعب التدريب دورًا مهمًا في برامج التقاعد المبكر. فالشركات تعلم الموظفين كيفية فهم العواقب المالية للتقاعد المبكر. كما تســاعد الموظفين أيضاً على فهم متى وكيف يحصلون على إعانات صحية. فعلى ســبيل المثال، يمكــن توزيع مدخرات التقاعد على المتقاعدين في صورة مبلغ دفعة واحدة أو في صورة مبالغ محددة كل شهر أو ثلاثة أشهر أو سنة.

ملخص:

يعــرض هذا الفصل العديد من التحديات التي يتعين على المدربين والمديرين أن يكونوا مســتعدين للتعامل معهــا. وتتضمن هذه التحديــات توجيه الموظفــين الجدد والتكيف الاجتماعي والمسارات الوظيفية والمسارات الوظيفية المزدوجة ومحافظ الوظيفية والاستقرار

والتقــادم والانقطاعات في المســار الوظيفي والموازنة بين العمل والحيــاة الخاصة وفقدان الوظيفة والتقاعد. يتضمن الفصل ممارســات خاصة بالشركات التي نجحت في التعامل مع هذه المشكلات.

أسئلة للنقاش:

١. صف مراحل التكيف الاجتماعي المؤسسي وما احتياجات الموظفين في كل مرحلة؟

٢. ما أهمية المحتوى والعملية في تصميم البرامج الخاصة بتوجيه الموظفين؟ ما المحتوى الذي يجب على البرنامج الذي يتســم بالفعالية أن يشــتمل عليه؟ ما العملية التي يجب استخدامها؟

٣. كيف تكون المسارات الوظيفية مهمة للموظفين؟ وكيف يساهمون في فعالية الشركة؟

٤. ما المسار الوظيفي المزدوج؟ وما خصائص المسار الوظيفي المزدوج الفعال؟

٥. لمــاذا يدخل الموظفــون في مرحلة الثبات؟ وكيف تســاعد موظفــاً دخل في مرحلة الاستقرار؟ ناقش خصائص الموظف في مرحلة الاستقرار الذي قد يعارض مساعدتك.

٦. لمــاذا يجب على المديرين أن يتلقوا تدريبات على أنها جزء من السياســات الداعمة والمتعلقة بالعمل والحياة الخاصة؟

٧. كيف تســاعد الموظفين المســتمرين في وظائفهم بعد عملية التسريح على أن يظلوا متحفزين ومنتجين؟ رتب توصياتك حسب الأهمية وقدم أسباباً للترتيب.

٨. ما المميزات والعيوب التي قد تجنيها الشركة من إعادة توظيف الموظفين المتقاعدين؟

٩. هل برامج العمل والأسرة مثل برامج العمل والحياة الخاصة؟ اشرح.

١٠.ما المميزات والعيوب المحتملة من العمل عن بعد للموظفين وللشركات؟

مهام تطبيقية:

١. قم بإجراء حوار مع أحد الأقارب أو الأصدقاء الموظفين. يجب أن يتضمن الحوار ما يلي:

- تحديد المرحلة التي يمر بها المسار الوظيفي الخاص بهذه الموظفة.
- تحديد التحديات المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي الخاص بها.
- تعرف على كيفية مساعدة المدير لها في التعامل مع تحديات إدارة المسار الوظيفي.
- قيم مدى استجابة المدير لمشكلات إدارة المسار الوظيفي.
- اقترح كيف يمكن أن تتعامل الشركة مع المشكلة بشكل أفضل.

٢. ادخل على الموقع www. workingmother. com وهو الموقع الخاص بمجلة الأم العاملة. استعرض خمساً من قائمة «أفضل ١٠٠ شركة لعام ٢٠٠٨» في مجال السياسات المتعلقة بالعمل والحياة الخاصة. ما الممارسات المشتركة التي يستخدمونها لمساعدة الموظفات على الموازنة بين تعارضات العمل والحياة الخاصة؟ ما الممارسات المهمة التي لم تقم بها هذه الشركات الخمس التي اخترتها؟ لماذا تعتقد بأهمية الممارسات التي لم تقم بها هذه الشركات؟

٣. زر الموقع www. careerjournal. com وهو الموقع الخاص بموقع جريدة وول ستريت وتضم مقالات متعلقة بالمشكلات الوظيفية.

- انقر فوق التبويب career strategies ثم اختر مقالة لتقرأها.
- اكتب صفحة واحدة أو أرسل بريدًا إلكترونياً للمشرف الخاص بك (حسب تفضيل المشرف) يلخص المقال ويذكر تقييمك لعواقبها للشركات أو تأثيرها في الموظفين في إدارة مساراتهم الوظيفية.

٤. توفر العديد من المواقع إرشادات للآباء العاملين أو غير العاملين:

- -www. en-parent. com للآباء أصحاب الأعمال الحرة.
- - www. wahm. com للأمهات العاملات من المنزل.
- -www. AtHomeDad. com للآباء المقيمين في المنزل.

- زر أحد هــذه المواقع ولخص الموارد المتوافرة في الموقع. قيم التوصيات المقدمة وهل هي واقعية؟ اشرح.

٥. ادخل على الموقع www. aoa. gov الخاص بإدارة المسنين واستعرض الموقع. هل تــرى أنه مفيــد للموظفين الباحثين عن معلومات حول رعاية كبار الســن؟ اشرح نوعية المعلومات المتوافرة وكيف تكون مفيدة؟

٦. ادخــل عــلى www. eldercare. gov وهو محدد مواقع كبار الســن وهي إحدى الخدمــات العامة في إدارة المســنين بالولايات المتحدة. مــا الموارد المتاحة في هذا الموقع؟ ما الموضوعات التي تغطيها هذه الموارد؟

حالة دراسية: لماذا علينا أن نتخلص من بعض الوظائف لتخفيض التكاليف؟

تحاول بعض الشركات اســتخدام تقنيات غــير معتادة لتقليل الموظفين بدون التسريح الذي يؤدي لمتلازمة «الموظفين المســتمرين في عملهم» لســائر الموظفين. أرســلت شركة فيرمونت رينو فودز (Vermont›s Rhino Foods) التي تصنع عجينة البســكويت لآيس كريم بين وجيري ١٥ عاملاً من مصنعها لمصنع مرطب الشــفاه المجاور لتقديم المســاعدة في موســم الذروة في العطلات. ســددت رينو رواتب الموظفين ثم أرسلت للمصنع فاتورة بعدد ســاعات العمل. خفضت شركة نيوكور ســتيل (Nucor Steel) عدد ساعات العمل للموظفين العاملين بالســاعة. وفي الأيام التي لا يكونون متواجدين فيها في المصنع يتسلم الموظفون أجورهم بناء على الراتب الأساسي لتأدية أعمال الصيانة أو تلقي تدريبٍ داخل القاعات الدراســية. قررت شركــة لاكشري ريتريتــس (Luxury Retreats) وهيً إحدى وكالات تأجير الفيلات المساعدة في تدريب طاقم العمل على اكتساب المزيد من المهارات من خلال نقل الموظفين من قســم تطوير المنتج إلى قســم المبيعات بدلاً من الاســتعانة بموظفين جدد. وقدمت شركة إرنست آند يانج (Ernest & Young) ٩٠٠٠ من موظفيها في الصين وهونج كونج فرصة للحصول على إجازة لمدة شهر واحد غير مدفوع الأجر خلال النصــف الأول من عــام ٢٠٠٩. ووافق حوالي ٩٠٪ من مدققي الحســابات بالشركة على الحصول على الإجازة.

ولكــن لماذا تبذل الشركات الوقت والجهد لتطوير اســتراتيجيات بديلة من أجل تجنب عملية التسريح. فكر في الأســباب الاقتصادية بجانب المسؤولية الاجتماعية. هل تعتقد أن الشركات عليها أن تتجنب تمامًا اللجوء لعملية التسريح؟ هل يمكن أن تكون عملية التسريح ذات فائدة على الإطلاق للشركات؟ أو للموظفين؟ هل يمكن للتدريب والتطوير أن يســاعدا على التخلص من الحاجة إلى التسريح؟ اشرح أسبابك.

الحالة ٤ صفحات من بيزنيس وييك

اثنان في موقع واحد:

يشتركان في مسمى وظيفي واحد وراتب واحد والمكتب والهاتف والبريد الإلكتروني نفسها. كما تبدو ســيرتهم الذاتية تقريبًا واحدة. على مدى الســنوات الـ خمس عشرة سنة السابقة عمل شارون سيركون (٤٨ عامًا) وليندا جلادزيسزيوكي (٤٥ عامًا) باعتبارهما شريكتان في سبع وظائف للموارد البشرية في ثلاث شركات مختلفة. وهما الآن يعملان كاستشاريي تعويضات في مجموعــة بي إن سي (PNC Financial Services Group Inc) للخدمــات الماليــة في بيتسبيرج إذ يصفهم أحد المديرين التنفيذيين بوصف قد يثبط من عزم وإرادة أكثر الموظفين تعاونًا قائلًا: «دائمًا أعتبرهم شخصاً واحداً» أو كما يقول فالانتاين بريزيزديكي.

تعد المشــاركة الوظيفية الناجحــة أمرًا يتطلب الكثير من الانتبــاه أكثر من أي ترتيبات عمــل أخرى. فيجب على الشركاء الثقة ببعضهم البعــض وهم يحصلون على التقدير ذاته أما إذا أخفق أحدهم فيتحمل كلاهما المســؤولية. على الشريكين أن يتواصلا حول تفاصيل حياتهــما بدقــة. لأنها مثل الرقصة الثنائية التي يجــب أن تتم في تناغم. تقول كاثرين سي دي أبولونيا النائب الأول لرئيس شركة في بي إن سي: «يجب أن يسود التفاهم بين الشريكين لأنهما يكملان بعضهما البعض فإذا لم ينجح العمل تعطل. وقد يفشــل العمل للعديد من الأســباب. فالعمل يشبه الزواج». يتمتع حوالي نصف الموظفين في بي إن سي والبالغ عددهم ٢٥,٠٠٠ موظف بترتيبات العمل المرنة ويوجد إجمالي ١٢ وظيفة مشتركة.

يعــود القرار بالمشــاركة الوظيفيــة إلى تقدير مكان العمل. يقول بات كاتيبو مؤســس workoptions. com «إذا كانت الوظيفة بدوام كامل فلا يحتمل تهميش المساهمة».

لا يوجد تقدير محدد حول عدد الموظفين الذين يشــتركون في وظائف في الوقت الحالي. إلا أن الــشركات تحــاول الاحتفاظ بالرجال والنســاء المهرة الذين لديهــم عائلات وأطفال بالإضافة إلى جيل الطفرة الســكانية الذين يودون قضــاء بعض الوقت معهم مما يزيد من الوظائف المشتركة.

أثبتت الدراسة الوطنية للموظفين لعام ٢٠٠٥ التي أجراها معهد الأسرة والعمل أن ٤٤٪ من الشركات تسمح لبعض الموظفين المشاركة في الوظائف. ففي عام ١٩٩٨ بلغ معدل ذلك ٣٨٪.

تقوية الروابط:

عــثرت شــارون وليندا على هــذه الفرصة بالصدفة أثنــاء مرورهما بمرحلــة انتقالية في حياتهما العملية والحياة الخاصة. وفي أواخر عام ١٩٨٠ كانت شركة ميلون المالية (Melton Financial Corp) التي عملتا فيها كمستشارين بدوام كامل تعاني أزمة طاحنة. فاستغنى البنك عن ٢٠٪ من القوى العاملة وكان يبحث عن طرق لتشــجيع الموظفين الموهوبين على البقاء. بعد أن رزقت شــارون بمولودها الأول اقترحت فكرة المشــاركة الوظيفية وقد راقت تلك الفكرة لامرأة أخرى. عندما تركت شريكة شارون شركة ميلون لتعمل في مجال التدريس طلبت شارون من ليندا التي كانت للتو قد أنهت إجازة الوضع الخاصة بها وترغب في قضاء المزيد من الوقت مع ابنها التقدم للوظيفة. وفي أكتوبر عام ١٩٩١ بدأتا العمل معًا.

تطلبت الاتصالات المســتمرة بينهما والتنســيق المكثف الكثير مــن الجهد. ولكن الآن أصبح الأمر أســهل مع الهواتف المحمولة والبريد الإلكتروني. تعمل شــارون الإثنين والثلاثاء وتعمــل ليندا الخميس والجمعــة ويتبادلان العمل يوم الأربعــاء. تحرص الشريكتان على التحدث وتبادل الرســائل النصية عدة مرات في اليوم ويزداد ذلك أيام الأربعاء ويســجلان الدخول ليلاً. ويحتفظان بملاحظات وســجل للهاتف حتى أنهم يصفان لغة الجسد الخاصة بمن يقابلاهم. تقول شــارون: «نبذل المزيد من الجهد حتى لا يشــعر الناس بأي فجوات ونرجع للملاحظات التي دوناها عند التحدث مع الآخرين». كانت رحلات الذهاب والإياب تضيف ثلاث ساعات إلى أسابيع العمل ولكن ليندا تقول: «نعلم أن الترتيبات قد تنتهي في أي وقت لذا نفعل ما بوسعنا». ولذلك يجدولان المقابلات بينهما وهذا مما يجعل زملائهما يلومونهما على التخطيط المسبق لتناول وجبات الغداء.

في الأيـام الأولى لعملهما معًا لم يكن زملاء العمـل يقدمون لهم الدعم المطلوب. تقول شـارون: «حـاول البعض الإيقاع بيننـا. فأحدهم قد يقول قالت لي لينـدا أمس كذا وكذا وأنـا أعـرف أنها لم تقل ذلك. أو قد يقول البعض الأخر أنت محظوظة جدًا. فأرغب في أن أجيبهم: وهل تعلمون أني أتقاضى نصف الراتب».

نقطة التلاقي:

انتقلت الشريكتان من العمل في الأجور إلى التوظيف في ميلون عام ١٩٩٥ وهي وظيفة تطلبـت الكثـير من وقتهما أكثر مما توقعتا مع مدير لا يفضل هذا النوع من التنسـيقات. تقول شـارون: «قيل لنا أننا إذا رغبنا في البقـاء فعلينا العمل بدوام كامل فقررنا البحث في مكان آخر».

لم يسـتغرق الأمـر وقتًا طويـلاً لإيجاد وظيفة أخرى بنظام المشـاركة. تعـد الخدمات المالية في بيتسـبيرج صغيرة نسـبيًا. فساندي شـورت التي كانت إحدى زميلاتهم في ميلون وسـاعدتهما على المشـاركة الوظيفية وانتقلت إلى شركة بي إن سي وهـي التي كانت تقوم بالتوظيف. ولكن ساندي كانت بحاجة للاقتناع. كانت بي إن سي تمر بمرحلة إعادة هيكلة وكانت تتسـاءل عن مدى إمكانية التعامل مع شـخصين بدلاً من شـخص واحد في وظيفة واحدة. أكدت لها شارون وليندا أنهما ستنجحان في هذه الوظيفة المشتركة. وفي عام ٢٠٠٢ وبعد خمس سنوات من الوظيفة انتقلتا إلى وظيفة أخرى مخصصة لهما ولكن سرعان ما تم استبعادهما نتيجة عملية إعادة هيكلة.

بعد عامين من العمل في شركة كراون كاسـل إنترناشيونال (Crown Castle International Corp) التـي تعمل في إيجار خلايا الأبراج عمل شـارون ولينـدا في شركة بي إن سي من خلال رينيه روسي مدير الأول للموارد البشرية الذي لم يكن متأكداً تمامًا من قدرة موظفتين على المشاركة في وظيفة. لم تكن شـارون وليندا في عملهما كاستشـاريين في حاجة إلى التفاعل اليومي مع أقرانهم خارج القسم الخاص بهم. يُعد دور الموارد البشرية مختلفًا وكان المديرون الماليون الذين يتلقون التوجيهات من شـارون وليندا يرون أن المشـاركة الوظيفية ستعقد حياتهم. ويقـول روسي: «كان المديـرون بحاجة للتأكـد من أنه في حالة تعامـل أحد الموظفين مع

شارون يوم الثلاثاء مثلًا لن يضطر لإعادة عرض المشكلة مرة أخرى يوم الأربعاء على ليندا». استطاعت روسي بعد العديد من المقابلات والمراجعات أن تؤكد للمديرين أن ذلك لن يحدث.

وقبل هذا الحين كانت شارون وليندا قد اكتسبتا خبرة واسعة في واحدة من أهم الأشياء التي تؤثر في المسار الوظيفي لأي موظف وهي تلبية توقعات المدير. وتتذكر روسي حذرتني شارون قائلة: «تذكري أنك لم توظفي شخصين متواجدين طوال الوقت. «وكان بالفعل يؤرقني وجود شخصين ولكني كنت أذكر نفسي دائمًا أنهما شخص واحد». كان على روسي أن تقاوم ميلها لتقسيم المهام حسب نقاط القوة الخاصة بكل منهما، إذ تتميز شارون بالتنظيم الشديد أكثر من ليندا. وتتقن التحدث إلى الجمهور وتفضل قيادة الدورات التدريبية الجماعية في حين تفضل ليندا التفاعل الفردي.

وبعد عام ونصف تم استبعاد وظيفة ليندا وشارون وعادتا مرة أخرى للتعامل مع الأجور في بي إن سي التي كانت وظيفتهما السابعة معًا. وكالعادة كان الانتقال أمرًا جانبيًا كما تقول ليندا: «هل سنكون في الموقع ذاته إذا عملنا بدوام كامل؟ لا». ولكن على مدار السنوات رفضتا الكثير من عروض العمل بدوام كامل. «قد تحدث أحيانًا مواقف لا نفضلها ولكننا قد نفعل أي شيء لأننا بالفعل نقدر وجودنا معًا».

بدأت شارون العمل هذا الربيع من المنزل في أيام إجازاتها في أحد المشروعات المستقلة لصالح بي إن سي. لا تعد شقتها مجهزة تمامًا للعمل وهي مستعدة للعمل الآن أكثر لأن أبناءها كبروا. لكنها لم تتكيف مع الوضع الجديد ولم يعجبها.

أسئلة:

١. من المنظور المهني لماذا قد يقرر موظفان المشاركة في وظيفة واحدة؟

٢. ما مميزات وعيوب المشاركة الوظيفية من منظور الشركة؟

٣. هل تُعد أنواع معينة من الوظائف أفضل للمشاركة؟ هل تحدث خصائص الوظيفة أو المدير أو الموظفين أثرًا مهمًا على المشاركة في الوظيفة؟ وضح.

الجزء الخامس

المستقبل

يناقش الفصل الثالث عشر مســتقبل التدريب والتطوير والعوامل الكثيرة التي ســتؤثر في مســتقبل التدريب والتطوير بمــا في ذلك تطوير التكنولوجيا الجديــدة التي قد تؤثر في كيفيــة إجراء التدريب، ونوعيته وواقعيته والتأكيــد المتزايد على التدريب الفوري والقيمة المتزايدة الموجهة نحو رأس المال الفكري الذي يمكن تطويره من خلال الشبكات والعلاقات الاجتماعية.

وينتهي الجزء الخامس بحالة دراســية تكشف كيف تستخدم شركة واحدة التكنولوجيا لتيسير التوجيه عبر الشبكة.

الفصل الثالث عشر
مستقبل التدريب والتطوير

الأهداف:

بعد قراءتك لهذا الفصل يفترض بك أن تكون قادراً على:

١. تحديد التوجهات المستقبلية المحتمل تأثيرها في إدارات التدريب والمدربين.

٢. مناقشة كيفية تأثير تلك التوجهات المستقبلية في تقديم التدريب وإدارته بالإضافة إلى الدور الإستراتيجي لإدارة التدريب.

٣. مناقشة كيفية اختلاف تصميم التدريب السريع عن تصميم التدريب التقليدي.

٤. وصف مكونات نموذج التغير وكيفية استخدامها لتقديم طرق جديدة للتدريب.

٥. قياس تطبيقات التدريب الحالية.

٦. مناقشة كيف يمكن لإعادة هندسة العملية أن تستخدم في مراجعة وإعادة تصميم ممارسات إدارة التدريب (مثل الالتحاق بالتدريب).

٧. مناقشة مزايا التدريب المدمج.

التدريب بغرض الاستدامة:

يقصد بالاستدامة قدرة الشركة على جني أرباح دون التضحية بموارد موظفيها، أو المجتمع أو البيئة. وقد جعل الكثير من الشركات مفهوم الاستدامة جزءاً مهماً من إستراتيجيتها للنجاح. وهنا نجد أن التدريب والتطوير يساعدا تلك الشركات على تحقيق أهداف الاستدامة الخاصة بها.

فعلى سبيل المثال، تدعم شركة نوفارتس (Novartis) للمستحضرات الدوائية مبادرة الدعم النفسي والاجتماعي الإقليمي (REPSSI) وهي منظمة خيرية توجد في إفريقيا

وتقدم الدعم النفســي والوجداني للأطفال المصابين بمرض نقص المناعة الإيدز. يزود مدربو الشركــة موظفي المبادرة بتدريب على تطوير القيــادة، إذ تخطط تلك المنظمة الخيرية إلى رفع معدل خدماتها من ٥٠٠,٠٠٠ طفل إلى مساعدة ٥ ملايين طفل بحلول عام ٢٠١١. ومع ذلك، حتى يمكن تحقيق الهدف من الخدمة يحتاج مديرو المبادرة إلى تدريب على مهارات التواصــل، وتقديم التغذيــة الراجعة والمهارات الثقافية المشــتركة وإدارة المشروعات. وقد قامت نوفارتس بتحويل برامج التدريب المؤســسي إلى صيغــة مفيدة لموظفي المبادرة. إذ يتــم إلقاء محتوى التدريب من خلال دورات يلقيهــا مدرب ودورات تعليم إلكتروني. كما تقوم نوفارتس بجانب شركائها من موردي التدريب بما في ذلك كليات إدارة الأعمال بإرسال متحدثيهــم على نفقاتهــم الخاصة إلى أفريقيا. كما يتواجد المدربــون للقيام بالمتابعة بعد اكتمال أي دورة.

كما أن شركة دي إتش إل أوروبا (DHL Express Europe) أطلقت خط إنتاج محايد الكربون تحت مســمى «جوجرين» (GoGreen). وبمجرد تســليم شحنات جوجرين يتم حســاب الأثر البيئي الخاص بها ويشــمل ذلك حســاب النقل بالشــاحنة والفرز والرحلات الجوية الطويلة والتوزيع وذلك باســتخدام برنامج يوضح كل الانبعاثات الكربونية الصادرة أثناء عمليات الشحن. ويتم تحميل العملاء رسوم تعويض تلك الانبعاثات. وتستخدم ذلك الرســوم حينئذ في تمويل مشروعات تهدف إلى خفض نســبة الكربون مثل تطوير المركبات التي تعمل بالوقود البديل والخلايا الشمســية وزراعة الأشــجار. وتســتخدم دي إتش إل أوروبــا التعليم الإلكتروني في مســاعدة موظفــي المبيعات لديها في فهــم الحقائق الخاصة بالاحتباس الحراري ولماذا يمثل أهمية بالنسبة للشركة وكذلك فهم برامج الشركة المستخدمة في مواضعها المناسبة لتخفيض الأثر الناتج على الاحتباس الحراري. كما تقدم الشركة برنامجاً تدريبيــاً بيئياً لكل الموظفين مشــمولاً فيهــم أكاديمية جوجرين التي تتضمــن القيام بمهام متعددة متعلقة بممارسات العمل الدولي.

أما شركة جلبان بيلدنج (Gilbane Building) فهي شركة إنشــاءات تملكها عائلة ويقع مركزهــا الرئيس في ولاية رود آيلاند. ومثلت اهتمامات الشركة بالتشــييد المطابق للمعايير الصديقة للبيئة جزءاً من ثقافتها لســنوات طويلة. ومؤخراً أظهر العملاء مزيداً من الرغبة

في «المباني الخضراء». ويقصد بالمباني الخضراء تلك المباني التي يتم تصميمها بشـكل تكون النفايات الناتجة عن الإنشـاءات أقل وتسـتخدم كهرباء أقـل. وبالطبع يرغب العملاء في ادخار تكاليف الطاقة والاسـتقطاعات الضريبة التي تتاح لتشـجيع تشييد المباني الخضراء. ونتيجة لتبني أسـاليب إنشـائية تتفق والمعايـير البيئية تكون جلبان على قدر المسـؤولية الاجتماعية وتدر مشاريعها أرباحاً.

يلعب التدريب دوراً مهماً في مساعدة جلبان على تجاوز توقعات العملاء بتقديم مباني أكـثر اخضراراً والتي يرغب فيها العملاء. ويقدم في جامعة جلبان دورات إلكترونية وأخرى مبـاشرة بالإضافـة إلى التعليم عن بعد والقاعات الدراسـية الافتراضيـة. كما تقدم جلبان دورات تدريبية وشـهادات معتمدة للموظفين في نظام تقييم (القيادة في الطاقة والتصميم البيئـي) (LEED). ويمثـل نظام تقييم ليبـد مجموعة من المعايير الخاصة بإنشـاء المباني بطريقـة تفي بالمعايير البيئيـة والحد الأدنى من النفايات. وقد تـم وضع تلك المعايير من قبـل مجلس المباني الخضراء الأمريكي الذي يتكون من مديري المنتج البنائي والملاك والمرافق والوكالات الحكومية العاملة في قطاع تجارة الإنشـاءات. وما يتم بناؤه طبقاً لنظام القيادة في الطاقـة والتصميم البيئي يكون معتمـداً من ذلك النظام. ونجد هنا أن إحدى الدورات التي تقدم في جامعة جلبان تسـاعد الموظفين على الاسـتعداد لاختبار نظام تقييم ليبد. إذ تتنـاول الدورة بطاقات الأداء المتوازن الخاص بنظـام ليبد ومراجعة قرارات التصميم. كما تبين وثائق الدورة ضرورة حفاظ شركات البناء على المبني في حالته لحين اعتماده من نظام ليبد. كما يتاح للمشـاركين في الدورة اسـتخدام البوابة الإلكترونيـة الخضراء لجلبان وهي صفحة على شبكة الإنترنت الداخلية للشركة تتيح الدخول على موارد الدورة مثل الكتيبات الدراسية والاختبارات التدريبية. كما تقدم جامعة جلبان دورة أخرى بعنوان نجاح الإنشاء الجديد وتقوم من خلالها بتدريب مديري الإنشـاءات على كيفية العمل مع جميع الأقسام (مثل المشـتريات) لإنتـاج مبني معتمد من نظام ليبد. فعلى سـبيل المثـال، لو كان لدى شركة البناء الرغبة في اسـتخدام مستوى عالٍ من المواد المعادة التدوير في إنشاء المبنى كان الحديد هو الخيار الأمثل. ومع ذلك، فمن المهم أن تعرف أن جدول البناء يراعي طول مدة التسليم. ويجب على المدير التأكد من أن جدول البناء يراعي طول مهلة التسليم. وبجانب تقديـم التدريـب تقوم جلبان بوضع الفرق الخضراء في كل من المناطق العاملة التسـع في

الشركة وذلك لمساعدة المنطقة على تطوير واستخدام ممارسات العمل المستدام وحتى تكون المنطقة مواكبة لأحدث مواد وطرق الإنشاءات الخضراء.

المصدر:

M. Weinstein, «Charity Begins @ Work,» Training (May 2008): 56 -58; A. Fox, «Get in the Business of Being Green,» HR Magazine (June 2008); 45; J. Jarventaus, «Training a Green Workforce,» T+D (September 2007): 28-34; H. Dolezalek, «Good News: Training Can Save the World,» Training (May 2006): 28- 33; Gilbane Building Company Web site, www. gilbanebuilding. com.

مقدمة:

تبدأ شركات كثيرة في استخدام التدريب للمساعدة في تحقيق أهداف الاستدامة. ويرتبط ذلك بالتأكيد المتزايد على تحليل الأداء والتدريب بغرض تعزيز العمل وهو أحد توجهات التدريب مستقبلا. وفي خلال الاثني عشر فصلاً السابقة تمت مناقشة تصميم التدريب وتقديمه بالإضافة إلى تطوير الموظفين وإدارة حياته الوظيفية. أما هذا الفصل فيستطلع المستقبل من خلال مناقشة التوجهات التي تؤثر في مستقبل التدريب والتطوير ومستقبلك بصفتك مدرباً. إذ يقدم الجدول (١٣-١) التوجهات المستقبلية التي ستؤثر في التدريب.

الاستخدام المتزايد لتقنيات جديدة تستخدم في تقديم التدريب:

إن تقنيات التعليم عبر الإنترنت والتعليم من خلال الهواتف الذكية المحمولة وغيرها من التقنيات الجديدة سيزيد استخدامها على الأرجح في المستقبل لأسباب عدة. أولاً، انخفاض تكلفة تلك التقنيات في المستقبل. ثانياً، يمكن للشركات أن تستخدم التكنولوجيا في إعداد الموظفين بشكل أفضل لخدمة العملاء وخلق أنشطة جديدة. ثالثاً، أن استخدام تلك التقنيات الجديدة يمكن أن يخفض من تكاليف التدريب بشكل مستدام وذلك فيما يتعلق بإحضار الموظفين المتباعدين جغرافياً إلى موقع تدريب مركزي واحد (مثل تكاليف السفر والوجبات الغذائية والإقامة). رابعاً، تسمح تلك التقنيات للمدربين بأن يدخلوا كثيراً من خصائص بيئة التعليم المرغوبة في التدريب (مثل التدريب والتغذية الراجعة والتعزيز). خامساً، إنه ومع تعيين الشركات مزيداً من الموظفين المتعاقدين (مثل موظفي الدوام الجزئي

والاستشـــاريين) وعرضها لمزيد من ترتيبات العمــل البديل (مثل جداول العمل المرنة)، فإن التكنولوجيا ستسمح بتقديم التدريب في أي مكان وأي وقت.

تجعل التكنولوجيا الجديدة في الإمكان خلق منتجات «ذكية»[١٠٥١]. فعلى سبيل المثال، دائماً ما تترك الطرود التي تنقلها شركة يو بي إس المتحدة للخدمات البريدية (UPS) دليلاً للفحص الإلكتروني يمكن اســتخدامه لتحسين عمليات الشحن والتسليم. وفي المستقبل، يمكن أن تترك المنتجات التدريبية دليلاً للفحص الإلكتروني يمكن المدربين والمديرين من فهم كيفية استخدام تلك المنتجات بشــكل أفضل. كما أن التقنيات الجديدة التي تربط بين علوم الحاســب الآلي وتصميم التدريب وواجهات الجرافيك تســتطيع زيادة قدرتنا عــلى التدريب[١٠٥٢]. وقريباً قد يتدرب الموظفون أثناء نومهم. فقد يبتكر مستقبلاً أحد البرامج الذي يكشف عن وقت رؤية الشــخص لأحلامه وهو نائم وهو الوقت الملائم لاكتســاب مهارات جديدة. وفي هذا السياق تجد تكنولوجيا الانغماس عن بعد. وهي تكنولوجيا تقدم عروضاً تصويرية مجســمة واقعية يمكن للموظفين من خلالها سماع معاونيهم ورؤيتهم كما لو كانوا موجودين فعلياً في العمل. إذ يمكن اســتخدام تلك التكنولوجيا لعمل قاعة تدريب للتصوير المجســمي (الهولوغرافي) في العمــل بوجود متدربين افتراضيين يتم عرضهم من خلال تســليط أشــعة للداخل من مواقع أخرى. وهناك تكنولوجيا العرض الشــبكي الافتراضي التي تســلط الصور مباشرة على شــبكية العين. وتقدم هذه التكنولوجيا دعم أداء آني وفي الموقع.

جدول (١٣ - ١) التوجهات المستقبلية التي ستؤثر في التدريب

- الاستخدام المتزايد لتقنيات جديدة لتقديم التدريب.
- الطلب المتزايد على التدريب المرتبط بترتيبات العمل الافتراضية.
- التأكيــد المتزايد على السرعة في التصميم والتركيز في المحتوى واســتخدام طرق إلقاء متعددة
- التأكيد المتزايد على اكتساب رأس المال الفكري ومشاركته.
- الاستخدام المتزايد لدعم الأداء السليم.
- التأكيد المتزايد على تحليل الأداء والتدريب بغرض تعزيز العمل.

• الاستخدام المتزايد لشراكات التدريب والتدريب من خلال مصادر خارجية.

• تغيير الرؤية النموذجية للتدريب والتطوير.

تقـوم تلـك التكنولوجيا بنقل ما يظهر على شاشـة الحاسـب الآلي وتخفضه من خلال نظارات خاصة تسلطها مباشرة على الشبكية باللون الكامل. وتبدو الصورة كما لو أنها تطفو في الهواء على بعد قدمين. وهناك مجسم الأفاتار الرقمي الذي يمثل مدرباً افتراضياً متحركاً. ومن خلال تلك التقنية يمكن لمدربي الشركة أن يشكلوا مجسمات متحركة لشخصياتهم بغرض التدريب الإلكتروني. وفي المستقبل سيتضمن التدريب استخداماً أكبر لصور المحاكاة الثنائية والثلاثية الأبعاد والعوالم الافتراضية مثل برنامج المحاكاة سـكند لايف (Second Life) التي تظهـر التفاعلات بين الموظفين بعضهم البعض وبين الموظفين والعملاء (مثل تفاعل موظفي مبيعات المسـتحضرات الدوائية مع الأطباء والصيادلة وغيرهم من المتخصصين في الخدمات الصحية)[١٠٥٣]. ويمكن تغيير محتوى صور المحاكاة تلك سريعاً بهدف جعلها مناسبة للجمهور المسـتهدف على النطاق العالمـي. وهناك تقنيات أخرى تجعل التعاون سـهل للغاية وهي الرسائل الفورية وأجهزة المساعدات الرقمية الشخصية (PDAs) ومواقع التواصل الاجتماعي والمدونات والبرامج الاجتماعية مثل ميتاب (Meetup) ومايسبيس (MySpace)[١٠٥٤]. ويمكن تصنيف المعرفة المتبادلة خلال أنواع التعاون تلك على أنها معرفة ضمنية يصعب تناقلها من خلال طرق أخرى.

الطلب المتزايد على التدريب المرتبط بترتيبات العمل الافتراضية:

تتضمـن ترتيبات العمل الافتراضيـة فرقاً افتراضية بالإضافـة إلى العمل عن البعد وهو العمـل الذي يقوم بـه الموظف من موقع بعيد (عن مقرات العمـل المركزية) ويتمتع فيه باتصال محدود مع زملائه ولكنه يكون قادراً على التواصل إلكترونياً. ولعل السـمة المهمة لترتيبـات العمل الافتراضية هي أن الموقع والهيـكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية لا تمثل عوامل محددة[١٠٥٥]. فعلى سبيل المثال، قد يعمل الموظفون التابعون لمنظمتين أو ثلاث معاً في مشاريع تكون مصممة للوفاء بالاحتياجات الإستراتيجية والتشغيلية الخاصة بمنظماتهم. وبالمثل، قد يعمل الموظفون داخل المنظمة الواحدة نفسها مع زملاء من وحدات أو وظائف

مختلفــة في فريق مشروع معين. وهنا نجد أن فرق المعرفة الافتراضية يكون لديهم أعضاء يتــم توزيعهم عبر شركات وبلدان ومناطق زمنية متعــددة. فالتنوع لديهم يتجاوز التنوع الموجــود بين فــرق المعرفة الأخرى التي يمثل فيها أعضاء الفريــق تخصصات مختلفة وربما ثقافات ولغات وصور مختلفة من الولاء للمنظمة.

لا يكــون لتلــك الفرق عضوية ثابتة. فقــد ينتقل الأعضاء مــن وإلى الفريق في مراحل مختلفة أثناء القيام بمشروع ما. بل قد يشــارك بعــض الأعضاء في جميع المهام المكلف بها الفريــق بينما قد يعمل غيرهم في بعض المهام فحســب. وهنــا نجد أن نجاح فرق المعرفة الافتراضيــة يحتاج إلى هيكل (مثل علاقات رفــع التقارير بين الموظفين والعضوية) والقيادة (تفويــض القيادة مشــاركتها والاندماج في فرق أخرى)، القيــم المتبادلة (ما الذي يقيم على أنه فريق؟ وكيف ســندير المقابلات ونتخذ القرارات ونحل المشكلات؟)، والأهداف المرصود لتحقيقهــا مكافأة (ما أهدافنا الأساســية؟ ما الذي يريده الزبائن منا؟ وكيف ســنكافئ من يحقــق تلك الأهــداف؟). فإذا كان أعضاء الفريق ينتمــون إلى ثقافات مختلفة فإن العمل عن بعد قد يجعل التعامل مع اللغة والاختلافات الثقافية أكثر صعوبة. فعلى سبيل المثال، اكتشــفت الفرق المســؤولة عن تقييم فرص الأعمال المتاحة لمشاريع شركة شيل تكنولوجي فينتــشرز (Shell Technology Ventures)، وهــي فــرع من شركة رويال دوتش/شــيل (Royal Dutch/Shell) أنهــا كانــت تحاول جاهدة ابتكار عمليــة يقوم بها الفريق تكون منظمة بحيث يســتطيع أعضاء الفريق الذين يفضلون البنــاء التنظيمي من التقدم بدون إيجاد الكثير من البيروقراطية التي من شــأنها إعاقة أعضاء الفريق الذين يتفوقون في بيئة غــير منظمة. وهنا نجد أن أعضاء فريق دوتش يفضلــون – أكثر من زملائهم من الولايات المتحدة – معرفة المزيد من التفاصيل عن كيفية عمل تلك العملية ومن سيتخذ فيها القرار، وما الخطوات التالية.

للتدريــب تحديان يرتبطان بترتيبات العمل الافتراضية. أولاً، يلزم الشركات أن تســتثمر في طرق تقديم التدريب التي تيسر التعاون الرقمي[١٠٥٦]. ويقصد بـالتعاون الرقمي التفاعل بين شــخصين أو أكثر من خلال حاسوب. وهنا تمكن شبكة الويب وشبكة الإنترنت الداخلي وبوابــات التدريب الإلكترونيــة الموظفين من الحصــول على البرامــج التدريبية من خلال

حواسـبهم الآلية المكتبيـة والتعاون مع غيرهـم متى كان ذلك ضروريـاً. تعتمد ترتيبات العمل الافتراضية على التعاون الرقمي. إذ يضطر أعضاء الفريق الافتراضي إلى التدريب على مهارات العمل الجماعي وفهـم الاختلافات الثقافية بالإضافة إلى القدرات والمهارات الفنية المطلوبة لأداء وظائفهم. ثانياً، بالنسبة للشركات التي تطبق ترتيبات العمل الافتراضية نجد أن الحصول على المعرفة ومعرفة من يحوزها من الموظفين ومشـاركتها من خلال الوظائف والفـرق والأفراد هي عوامل مهمـة للغاية في الحصول على الفعالية المطلوبة. وهنا ينبغي إمـداد الفرق والموظفين بالأدوات التـي يحتاجونها لإيجاد المعرفة التي يمكن اسـتخدامها لتقديم خدمة أو تطوير أو تصنيع منتج أو تحسين عملية.

التأكيد المتزايد على سرعة التصميم وتركيز المحتوى واستخدام طرق إلقاء متعددة:

يواجه المدربون تحدياً يتمثل في إيجاد طرق جديدة لاسـتخدام تصميم التعليمي وذلك نتيجة للتكنولوجيا الجديدة[١٠٥٧]. وهنا يتم تطبيق نظام المناوبات في قيادة عملية التدريب (مـن المدرب حتى الموظف) وكـذا مكان التدريب (من محل العمل للتدريب باسـتخدام الهاتف المحمول). فعلى سبيل المثال، يضطر المدربون إلى تحديد أفضل طريق لتصميم دورة تدريبية فعالة باستخدام تقنية بث الوسائط (البودكاستينج)، لكن وعلى الرغم من استخدام تكنولوجيا جديدة للتدريب تظل الأسئلة الأساسية كما يلي: لماذا يتم القيام بالتدريب؟ وما هو الجمهور المستهدف؟ وما الموارد الضرورية لتمكين الموظفين من التدريب على ما ينبغي عليهم معرفته؟

وطبقاً لمناقشـاتنا في الفصل الأول تـم انتقاد نموذج تصميم التدريـب التقليدي لعدة أسـباب. أولاً، يُعـد هذا النموذج نهجاً تخطيطياً يقوم بتوجيهه خـبراء موضوعيون. ثانياً، يسـتخدم نموذج تصميـم نظام التدريب نهجـاً متدرجاً ومعقولاً يفترض اسـتقرار محتوى التدريب. ثالثاً، مع اعتبار الطلب المتزايد على ضرورة إلقاء التدريب في وقته المناسب نجد أن التدريب التقليدي يستغرق وقتاً طويلاً. وهنا نجد أن المقصود بتصميم التدريب السريع (RID) مجموعة من التقنيات التي تسـمح بابتكار التدريب بشكل أسرع. فيقوم تصميم التدريب السريـع بتعديل نموذج التصميم التدريبي الذي يتكـون من تحليل الاحتياجات والتصميم والتطوير والتنفيذ، والتقييم (استرجع مناقشة تصميم التدريب في الفصل الأول).

ولتصميـم التعليمـي السريع مبدئان مهمان[١٠٥٨]. أحدهما يتمثـل في أن المحتوى التدريبي وعملية التدريب يمكن تطويرهما بشـكل مستقل عن بعضهما البعض. أما المبدأ الثاني فهو أن المـوارد التي يتم تخصيصها لتصميم التدريب وتقديمه يمكن إعادة تخصيصها بالشـكل المناسـب. فالتصميم يتضمن كل شيء يحدث قبل الدخول في تجربة التدريب. أما الإلقاء فهو ما يحدث أثناء تجربة التدريب. فعلى سـبيل المثـال، إذا كانت موارد الشركة الخاصة بإلقـاء التدريب محـدودة مثل وجود مجموعات كبيرة من المتدربين لا يتسـع لهم جدول التدريب المتاح هنا لزم تخصيص وقت إضافي لعملية التصميم. ونجد استراتيجيات تصميم التدريـب السريـع موضحـة في الجدول (١٣ -٢). فعلى سـبيل المثال، نجـد أن اختلافات تصميـم التدريب تجعل من الصعـب تطوير برنامج تدريبي يرفع من مسـتوى التدريب المتـاح لجميع الموظفين إلى الدرجة القصـوى. ونتيجة لذلك، يمكن عرض محتوى التدريب مـن خلال الكتب والكتيبات والشرائـط الصوتية وشرائط الفيديو والتعليم عبر الإنترنت إذا أمكن. كما يمكن أيضاً الجمع بين خطوات عملية التصميم مثل التحليلات والتقييم. فعلى سـبيل المثال، قد تكون اختبارات المعرفة وغيرها من مخرجات التقييم معتمدة على نتائج تحليـل المهـام أو نتائج تحليل احتياجات أخرى. فليسـت هنـاك ضرورة داعية إلى إجراء تحليـل منفصـل لاحتياجات التدريب ونتائجـه. ويعني ذلك أنـه إذا كان العميل مقتنعاً بوجـود حاجة للتدريب وجاء المدرب ليؤكد على تلك الحاجة فلن يكون هناك ثمة سـبب لإجراء تحليل احتياجات كامل (ومثال ذلك اللوائح الجديدة التي تؤثر في الصفقات التجارية في الخدمات المالية أو التغيرات في المنتج). كما يمكن في تلك الحالة تزويد الموظفين بأدوات مسـاعدة مثل قوائم واستمارات العمل وأدوات دعم الأداء وذلك اعتماداً على نتائج تحليل المهام حتى يتسنى تحديد الأنشطة والقرارات المطلوبة لإتمام إجراء معين. كما يمكن اختيار أدوات المسـاعدة لمسـاعدة الموظفين على إتمام الإجراء ويمكن حينها تقديم التدريب الذي يهدف إلى تدريب الموظفين على كيفية استخدام أدوات المساعدة تلك. ولعل النقطة التي يجب أخذها في الاعتبار هي أنه لا ينبغي التخلي عن استخدام عملية تصميم التدريب (أو عمليـة تصميم التدريب) كما تمت مناقشـتها في الفصل الأول! لكن بالإضافة إلى ذلك، فإن المدربين سـيطورون الآن ومستقبلاً تقنيات خاصة بتصميم التدريب السريع لتقليل الوقت والتكلفة ولزيادة فعالية التصميم التدريبي بهدف تلبية احتياجات العمل بشكل أفضل.

بيد أن المديرين دائماً ما يطالبون بدورات تدريبية تكون أقصر وقتاً وتركز على المحتوى الضروري.[١٠٥٩] ويتوقع من إدارات التدريب في هذا السياق أن تخفض عدد الدورات والبرامج التي تقدم دون أن تتناول بشكل مباشر قضية خاصة بالعمل أو مشكلة خاصة بالأداء. كما أن الخـبراء الذين يقومون بأدوار المدربين عليهم تركيـز عروضهم على المعلومات المرتبطة ارتباطـاً مباشراً بالمتدربـين. كما أن الندوات ودورات التدريب التـي تجري على مدار أيام عـدة أو أنصاف أيام سـيلزم إعادة تجهيزها بشـكل يجعلها سـهلة للحصـول عليها وأكثر وفرديـة. فمثلاً في شركة هارتفورد لايـف (Hartford Life)، يتلقى مديرو التدريب مزيداً مـن الطلبات الخاصة بعمل دورات تدريبية قصيرة الوقـت[١٠٦٠]. ولضمان حدوث التدريب ونقله في الدورات القصيرة طلب المدربون من المديرين أن يقوموا بأدوار مدربين خصوصيين بهـدف إتمام التدريب كما قاموا بتوفير المزيد من فرص التدريب على رأس العمل. وهناك شركات أخـرى تطلب من المتدربـين أن يقوموا بإنجاز عدد كبير مـن المهام قبل بدء دورة التدريـب وتسـتخدم تلك الشركات في ذلك مزيـداً من أدوات المسـاعدة بعدها. وبذلك يصبح تطوير المحتوى المركز أسهل نظراً لوجود المدونات وبث الوسائل الذي يسمح بتطوير محتـوى التدريب بدون الحاجة إلى لغـات برمجة مثل لغة إتش تي إم إل (HTML). كما أن أدوات التأليف التي يطورها المحتوى ستظل سهلة الاستخدام.

في المسـتقبل سـتضطر الشركات إلى إدراك حقيقة أن اختلاف الموظفين دائماً ما يتطلب اختـلاف أنواع طرق تقديم التدريب[١٠٦١]. إذ يمكن اسـتخدام مشـغلات إم بي ثري وأجهزة الآيبودز في تقديم المحتوى السـمعي والمرئي. كما يمكن لإدارات التدريب أن تستخدم نظم إدارة التدريـب لتطوير نسـخ مختلفة من المحتوى التدريبي نفسـه وذلك بهدف التعامل مـع الاختلافات في أسـاليب التدريب الخاصـة بالمتدربين. كما سـيوجه المزيد من التركيز عـلى التدريب غير الرسـمي. وبالفعل يتـم تطوير الأدوات لقياس التدريب غير الرسـمي ومعرفة حجمه حتى يتسنى تحديد فعاليته ويمكن تصنيفه في مكتبة إلكترونية يتاح لجميع الموظفين الدخول عليها.

سـيندمج الموظفون مستقبلاً وبنسـبة كبيرة في إدارة تدريبهم الشـخصي وبناء بيئاتهم التدريبيـة الخاصة وذلك باسـتخدام أدوات الويب[١٠٦٢]. وبينما ينـصرف الموظفون والفرق

إلى إشــباع حاجاتهــم الخاصة فقد تهبط نظــم التدريب المنتشرة في الشركــة والتي تراقب وتختبر وتتبع اســتخدام المزيد من محتوى التدريب الرســمي بل ويزداد في الوقت نفســه تطوير واســتخدام النظم التي تقدم أدوات ويب مهيأة بشكل يتناسب مع تقديم التدريب وتصميمه.

التأكيد المتزايد على اكتساب رأس المال الفكري ومشاركته:

ســتواصل الشركات التي تدرك القيمة الإستراتيجية التي تكتسبها إذا ما أصبحت منظمة تدريبيــة والتــي أيضاً ينتابها القلق بشــأن فقدان المعارف القيمة بســبب تقاعد الموظفين الذيــن ينتمون إلى جيل الطفرة الســكانية (انظر المناقشــات المطروحــة في الفصلين الأول والخامــس) ســعيها لإيجاد طرق لتحويل معــارف الموظفين (رأس المــال البشري) إلى أصل خــاص بالشركة يمكن المشــاركة فيه. وكما وضحنــا في الفصل الثاني ســتركز مهام التدريب عــلى التعليم مع التأكيد أيضاً على تدريب الموظفين وتطويرهم وإدارة وتنســيق التدريب المتاح في المنظمة. ســتكون مشــاركة المعرفة والإســهام في رأس المــال الفكري للشركة أكثر شــيوعاً لأن تكنولوجيا التواصل الاجتماعي التعاوني وتقنية أدوات الويب ٢. ٠ تيسر تطبيق هذه المســألة. كما أن ظهور نظم التدريب الذكية وتقنيات التدريب عند الطلب ستجعل ســبل الاتصال بالتكنولوجيا أسرع وأكثر دقة وحداثة وأسهل من حيث تهيئتها لمواكبة عمل الموظفين واحتياجاتهم.

كما سيســتخدم عدد أكبر من فــرق الموظفين ومجموعاتهم وســائل التواصل الاجتماعي وأدوات الويــب ٢. ٠ بهدف مشــاركة الروابــط والمحتوى مع بعضهم البعض والمشــاركة في المناقشــات والتعاون ووضع محتوى التدريب. فعلى ســبيل المثال، حتى يحســن الموظفون من الإنتاجية في شركة إم دبليو إتش (MWH)، وهي شركة هندســية تتخصص في مشروعات الميــاه طلب منهم أن يحددوا الموظفين الذين يتحدثون إليهم ويطلبون منهم المســاعدة[١٠٦٣]. ويتم استخدام تلك المعلومات لعمل خريطة توصيلات. تبين تلك الخريطة ثغرات الاتصالات وهي المواضع التي تسقط فيها المعلومات ويظهر فيها الموظفون غير المتصلين بزملائهم. تمثل غرض شركة إم دبليو إتش من تطوير خريطة التوصيلات غير الرسمية بين الموظفين والمعروفة بتحليل الشــبكة الاجتماعية في خفض التكاليف وتحســين الاتصالات بــين مراكز التكنولوجيا

الســبعة التابعة لها. وقد وجدت الشركة أن المعلومات كان تتدفق بشــكل جيد في كل مركز على حدة وليس بين كل المراكز. فعلى سبيل المثال، كان الموظفون في دينفر على اتصال بسيط بزملائهــم في كاليفورنيا وكان اتصالهم بزمــلاء الآخرين في نيوزيلندا على نطاق ضيق. ولإزالة حواجز الاتصال تم إرســال موظفي الولايات المتحدة إلى المملكة المتحدة لشغل وظائف أثناء العطـلات. حيــث تم تدريب كبار المديريــن على أن يكونوا أقل تسـلطاً وأكثر تعاوناً ومن ثم يســاعدون في تســهيل تدفق المعلومات. وبعد مضى خمس سنوات أصبح الموظفون في شركة إم دبليو إتش أكثر ترابطاً مع بعضهم البعض. والآن لا يستغرق حصول الموظفين على المعلومات التي يحتاجونها ســوى نســبة ٢,٤ من الخطوات في المتوســط بعد أن كانت تلك النسبة ٢,٣ في عام ٢٠٠٤.

يعني الاستخدام المتزايد للتقنيات الجديدة في تقديم التدريب وتخزين المعرفة وتوصيلها أنه لابد أن يكون المدربون على دراية علمية بالتكنولوجيا. ويعني ذلك أنهم لابد أن يفهموا نقــاط الضعف ونقاط القــوة الخاصة بالتقنيات الجديدة وكذا المســائل المرتبطة بتطبيقها مثل التغلب على مقاومة المســتخدمين للتغيير (الذي ستتم مناقشته لاحقاً في هذا الفصل). قامــت الكثير من الشركات بابتكار وظائف مثل مدير المعرفة أو مســؤول المعلومات الأول الذي تتناول وظيفته تحديد معرفة معتمدة والتأكد من إتاحتها للموظفين.

الاستخدام المتزايد لدعم الأداء الحقيقي:

تترك الشركات الآن البرامج المنهجية والقاعات الدراســية بوصفها طريقة لتحســين الأداء وتتجه بدلاً عن ذلك إلى تبني دعم الأداء الحقيقي الذي يكون متاحاً أثناء العمل[١٠٦٤]. ويشير التدريــب المدمــج هنا إلى ذلك التدريب الــذي يحدث أثناء الوظيفــة كلما دعت الحاجة إلى ذلــك. إذ يتضمــن تقنيات تعاونية وغير تعليمية مثل التبادل الفوري للرســائل ويكون مدمجاً مع إدارة المعرفة[١٠٦٥]. قد يصبح التدريب المدمج ســائداً بشــكل متزايد في المستقبل لأن الــشركات قــد لا تتيح لموظفيها فرصة حضــور دورات التدريب في القاعات الدراســية أو قضــاء ســاعات في التعليم عبر الإنترنت الذي لا يكون مرتبطاً بشــكل مباشر بمتطلباتهم الوظيفية الحالية. هذا ولن تختفي برامج ودورات التدريب الرسمي بل ستركز بشكل كبير عــلى تطوير القدرات التي يمكن أن تفيد الموظف والشركة على المدى الطويل. وبالنســبة

إلى التدريب المدمج ســيركز على توفير التدريب الذي يحتاجه الموظف لإتمام مهام وظيفية أساســية. وتتضمن منتجات التدريب المدمج تقديم محتوى محدد المهمة ونظام المحاكاة التــي يمكن الوصول إليها أثناء العمل بالإضافة إلى التعاون الآني في بيئات العمل الافتراضية. يربط اســتخدام التكنولوجيا اللاســلكية الحديثة والسريعة الموظفين مباشرة بالأعمال التي يقومــون بها. فعلى ســبيل المثــال، يتم زرع رقائــق التعرف بــترددات الراديو في منتجات مثــل الملابس والإطارات وقطع الغيــار الميكانيكية. تحتوي تلك الرقائق على معلومات يتم تسليطها من خلال موجات الراديو إلى أجهزة لاسلكية معالجة محمولة باليد لدى الموظفين. وهنا نجد أن الجهاز وسياق المهمة وبيئة العمل غير متوافقين مع تعلم البرامج المنهجية أو القاعات الدراسية ولكنها متوافقة مع دعم الأداء. ويظهر هنا أن التدريب ما هو إلا مهمة عمــل تكون متكاملة مــع مهمات عمل أخرى متنوعة ويتوقع حدوثــه نتيجة للتعاون بين الموظفين والأجهزة في مهمة عمل. ويمكن تزويد الموظفين بدعم أداء بشــكل آني من خلال التواصل مع الخبراء والتوجيه الآلي.

تتمثل إحدى رؤى المســتقبل في أنه ســيقدم للموظفين حلقات تدريب قصيرة مدمجة في أعمالهم وســيتم تنبيههم بوقت الحاجة إلى مشــاهدة تلك الحلقات التعليمية وســيتاح لهم اتصالات مباشرة مع الخبراء وسيكونون متصلين بشكل مستمر لاسلكياً من خلال شبكة الإنترنت كما ســيقدم لهم نظم محاكاة للتوجيه[١٠٦٦]. كما سيكون لكل موظف شاشة عرض ديناميكيــة (لوحة معلومات شــخصية) تقدم نظرة متفردة للشركة. وســيتم تهيئة العرض ليناســب دور كل موظف وخلفيته ويقدم له صورة حالية للمسؤوليات الوظيفية المحددة وفقــاً لنطاق تدفق العمل الكلي. كما ســتتيح لوحة المعلومــات للموظف أن يتعاون مع غيره ويطلب المعلومات ويشــارك في المحاكاة للتعامل مع مشــكلة معينــة. وهناك نظرة أخرى تتلخص في أن الحاســب الآلي الشخصي ســيكون هو المحور الذي سيسمح للموظفين ليس بمشــاركة البيانات فحسب ولكن بالوصول إلى محتوى التدريب والخبراء إلكترونياً كلما دعت الحاجة إلى ذلك. وسيحدث ذلك من خلال واجهة البريد الإلكتروني والرسائل الفورية والمكاتب الافتراضية المزودة ببيئــات عمل ثلاثية الأبعاد، ومؤتمرات الفيديو ومواقع الويكي وتطبيقات الاجتماعات المشتركة[١٠٦٧].

يوضح شـكل (١٣ - ١) النطاقات والتطبيقات الوظيفية الأربعة الخاصة بالعمل الممتد في الوقت الحقيقي حيث يعمل الموظفون والنظم معاً في عملية لتقديم خدمات ومنتجات معينة. وتشمل تلك النطاقات الأربعة إدارة الموارد وإدارة التعاون وإدارة المنتجات وإدارة العمليات. أما إدارة الموارد فتتضمن التطبيقات المصممة لعمل قوائم الجرد وموارد الخرائط. أما الموارد فتشـمل الموظفين والعقارات والآلات والنظم ومحتوى التدريب. وتتضمن إدارة التعـاون الفعاليات والعمليـات والخبرات التي تميـز العمل. أما التعاون فيشـمل تبادل المعلومـات والمعرفة. وتتناول إدارة العمليات تحليل تدفـق العمل وكذا تحليل الموظفين والنظم المسـتخدمة أثناء سـير العمل. أما إدارة المنتجات فتشـمل الروابط الموجودة بين الموظفـين والمنتجات والشركاء والعملاء. وهنا يمكن أن يسـتخدم التعليم الإلكتروني لدمج تلك الربعيات.

شكل (١٣ -١) النطاقات والتطبيقات الوظيفية للعمل الممتد في الوقت الحقيقي:

إدارة الموارد	إدارة التعاون
تطوير رأس المال البشري إدارة موارد الشركة إدارة موارد الموظفين نظم إدارة التدريب	إدارة المعرفة المنظمة الرسائل الفورية المؤتمرات التعاونية عبر الويب
إدارة المنتجات	**إدارة العمليات**
إدارة دورة حياة المنتج إدارة سلسلة الإمدادات إدارة القوة العاملة إدارة علاقات العملاء	إدارة سير العمل تحليلات العملاء تحليلات القوة العاملة إدارة أنشطة العمل

المصدر:

S. Adkins, «The Brave New World of Learning,» T&D (June 2003): 28 -37.

وتتضمن التكنولوجيا المعدة للتعاون على: (١) برمجيات القاعات الدراسـية الافتراضية التـي تيـسر من التعليم عـن بعد من خلال السـماح للمتدربين بأن يتقابلـوا مع بعضهم البعـض ويجروا محادثـات. (٢) الأدوات غير المتزامنة مثل لوحات المناقشـة. فمن خلال التعاون يمكن استخدام البرمجيات لبناء قواعد معرفة أو نظم خبيرة تتاح لكل الموظفين[١٠٦٨]. فمثلاً، تسـتخدم شركة ديل (Dell) التي تعمل في مجال تصنيع الحواسب الآلية البرمجيات التعاونية إلى جانب نظام إدارة التدريب (LMS) الخاص بها، إذ يتم اسـتخدام هذا النظام لتشـغيل إدارة التدريب إلكترونياً (استرجع مناقشة نظم إدارة التدريب في الفصل الثامن). حيـث يتمكن الموظفون من البحث عن الدورات والالتحاق بها ودفع رسـومها وحضورها وكل ذلك على الموقع الإلكتروني نفسـه. كما تسـمح البرمجيات التعاونية لموظفي ديل أن يعايشوا إعدادات قاعات الدراسة الافتراضية التي يمكنهم فيها سماع المدرب والتحدث إليه. وبعد نهاية الدورة يمكن للموظفين أن يستخدموا معامل التدريب لممارسة ما تدربوا عليه.

التأكيد المتزايد على تحليل الأداء والتدريب بهدف تعزيز العمل:

نظـراً للتركيـز المتزايـد على الإسـهام في دعم الميـزة التنافسـية للشركة فـإن إدارات التدريـب يتوجـب عليهـا التأكد مـن ظهـور دورها في مسـاعدة وظائـف العمل (مثل التسـويق والماليـات والإنتـاج) على تلبيـة احتياجاتهـا. كما سـتواصل القـوى العاملة زيـادة تنوعهـا وانتشـارها عالمياً مما يجعـل تدريب التنـوع وإدارته مبـادرات تعليمية مهمـة إلى جانـب فهـم كيفية تعليـم المديريـن كيفية قيـادة قـوة عاملة عالميـة[١٠٦٩]. كـما سـيتوجب عـلى المدربـين أن يكونوا أكـثر درايـة بالأعـراف الثقافية السـائدة في الـدول الأخـرى. وهنـا يجـدر بـك أن تراعـي كيـف تتوقـع شركات تعمـل في ثلاثـة مجـالات صناعيـة مختلفـة تأثـير التدريـب في النتيجـة النهائيـة لتلـك الـشركات[١٠٧٠]. وتوضيحـاً لذلـك، تجد أن التدريب المقدم في شركـة تي آر إكس (TRX) وهي شركة تقدم معالجة للمعاملات وخدمات تكامل البيانات قد يكون له أثر مباشر في زيادة معدلات رضا العملاء وإنتاجيتهم. وهنا نجد أن معدلات القياس مثل سـاعات التدريب الذي تم تلقيه ليسـت بأهمية إظهار إسـهام التدريب ذاته في خدمة العملاء والإنتاجية والربحية. فمثلاً، لابد أن يكون تدريب سلسـلة الإمدادات بشركة كوكا كولا (Coca-Cola) مرتبطاً بشكل ما بخطة عمل الشركة الموضوعة لثلاث سنوات وإلا فلن يتم دعمه.

أمــا في شركة هو شــانك كازينو (Ho-Chunk Casino) في ويسكونســن فيقضي مدير التدريــب وقتــه في تعليم المديرين كيف أن وحدة التدريب ترفــع من قيمة العمل. ومن أكبر التحديات التي يواجهها المدير هو إقناع مشرفي الخط الأول (المشرفين المباشرين) بدعم انتقال التدريب. وقد اكتشف مدير التدريب أن شرح نموذج تقييم كايركباتريك (الذي تمت مناقشــته في الفصل الســادس: رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج) للمشرفين سيساعدهم على فهم أن التدريب هو عملية وليست حدثاً يحدث لمرة واحدة وأنهم يلعبون دوراً مهماً في تحديــد نجاح أو فشــل التدريب. وهنا يجب أن تنقــل إدارات التدريب التركيز الموجه نحــو التدريب بوصفه حلاً لمشــكلات العمل إلى نهج تحليــل الأداء. ويتضمن نهج تحليل الأداء تحديد ثغرات الأداء أو أوجه القصور ودراســة التدريب بوصفه أحد الحلول الممكنة لوحدات العمل (العملاء). وهنا ستضطر إدارات التدريب إلى مواصلة تعليم المديرين على دراسة كل الأسباب المحتملة للأداء الضعيف قبل أن تقرر أن التدريب هو الحل. وقد يعود ضعف أداء الموظفين إلى ضعف الإدارة أو التقنيات القاصرة أو التكنولوجيا القديمة أكثر من أوجه القصور في المهارات والمعرفة (اســترجع مناقشة التحليل الشخصي في الفصل الثالث). ومن خلال ثلاثة طرق ســيلزم إدارات التدريب المشــاركة وهي: (١) التركيز على التدخلات المرتبطة بتحســين الأداء. (٢) توفير الدعم اللازم لنظم العمل عالية الأداء. (٣) تطوير نظم لإدارة التدريب وتطويره وتقديمه بحيث يخفض التكاليف ويزيد من فرص حصول الموظفين على التدريب.

مــن المرجح أن تتضمن مســؤوليات إدارات التدريب تركيزاً أكبر على النظم التي يمكن للموظفين استخدامها في المعلومات (مثل النظم الخبيرة أو نظم دعم الأداء الإلكتروني) كلما اقتضــت الحاجــة إلى ذلك. وما يدفع إلى هذه الحاجة هو تعيــين موظفين مؤقتين وكذلك المرونــة المتزايدة التي تكون ضرورية لتهيئة المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء. فعلى ســبيل المثال، لا ترغب الشركات في إنفاق أموالهــا على تدريب موظفين قد لا يبقون في الشركة ســوى لأســابيع قليلة. وبدلاً عن ذلك ومن خلال وكالات التوظيف المؤقت يمكن للــشركات اختيار موظفين لديهم المهــارات المطلوبة. وهنا نجد أن إدارات التدريب تحتاج إلى توفــير آليات لدعم الموظفين المؤقتين بمجرد شــغلهم للوظائف وكــذا معالجة المواقف والمشكلات والقواعد والسياسات التي قد تكون غريبة عليهم لأنهم قد لا يكونون حتى ذلك الحين على دراية بشئون الشركة.

وطبقاً لما تمت مناقشته في الفصل الأول فإن عدداً كبيراً من الشركات تسعى إلى إعداد بيئات عمل عالية الأداء نظراً لمكاسب الإنتاجية التي يمكن تحقيقها من خلال هذا النوع من التصميم. ويتطلب العمل العالي الأداء أن يتمتع الموظفون بمهارات التعامل الشخصي الضرورية للعمل في فرق. كما تتطلب نظم العمل العالي الأداء تمتع الموظفين بمستويات عالية من المهارات الفنية. فيحتاج الموظفون إلى فهم الضبط الإحصائي للعمليات وفلسفة إدارة الجودة الشاملة. كما يجب على الموظفين فهم نظام الخدمة والإنتاج الشامل حتى يمكنهم خدمة العملاء الداخليين والخارجيين بمستوى أفضل، في حين تنتقل كثير من الشركات إلى تبني نظم العمل عالي الأداء تحتاج إدارات التدريب إلى الإعداد حتى تقدم تدريباً فعالاً على المهارات الفنية والمهارات الخاصة بالجودة والتواصل الشخصي بالإضافة إلى مساعدة الموظفين على فهم كل مجالات خدمة العملاء أو نظام الإنتاج.

أما بالنسبة للتنافسية في الأعمال فيمكن تحقيقها من خلال التغير السريع والسرعة في التوصيل وتقليل التكاليف والقيود الزمنية. فمثلاً، تقوم شركة سايبريس سيميكونداكتور (Cypress Semiconductors) التي تعمل في مجال توريد الدوائر المتكاملة الخاصة بمعدات الشبكة وتتخذ من مدينة سان جونز بولاية كاليفورنيا مقراً لها بتطبيق نماذج الكفاءة المرتبطة بملفات خصائص النجاح التي توضح بالتفصيل أدوار الموظفين وأنشطتهم ومسؤولياتهم ومبادرات تطوير الحياة الوظيفية وكذا خيارات التدريب[١٠٧١]. وتستخدم ملفات النجاح تلك في تقييمات أداء الموظفين وفي عملية التوظيف. فعلى سبيل المثال، يمكن تطوير خطة التدريب الخاصة بالموظفين الجدد بمجرد شغلهم للوظيفة حتى يمكنهم تحقيق النجاح بالسرعة الممكنة.

وهنا نجد أن التعليم الفوري هو الحل الذي يتبناه كثير من الشركات للتأمل مع التدريب السريع والتطبيق السريع للتدريب في بيئة العمل[١٠٧٢]. فمثلاً، طور مركز ميموريال سلوان كيتيرينج للسرطان (Memorial Sloan Kettering Cancer Center) مجموعة من أدوات المحاكاة المدمجة في تنفيذ نظم الدعم الإكلينيكي المتنوعة (إدارة النظام السجلات الطبية الإلكترونية أرشفة الصور والاتصالات وإدارة الأمراض) والمتاحة للمركز الطبي كله. أما شركة أي بي إم جلوبال سيرفيسيز (IBM Global

Services) فقد نقلت تدريبها من ثلاثة أيام في القاعات الدراسية إلى التدريب الفوري على الويب. والآن يمكن لاستشاري الأعمال الإلكترونية الدخول على موقع إلكتروني ليزودهم بالتدريب الذي يحتاجونه أو بالمعلومات أو دراسات الحالة التي تم وضع التدريب منها. كما يمكنهم التعاون مع غيرهم من الاستشاريين في مشاركة المعرفة.

نظرا لأن الاتجاه الذي يتم مراعاته في التدريب يكون بعيداً عن التعليم فيما يتعلق بالمخرج الأساسي أكثر منها كطريقة لدعم أداء العمل فإن الشركات قد بدأت بالفعل في شراء نظم إدارة التدريب (LMSs) التي تقدم إدارة التدريب وأدوات التطوير والتدريب الإلكتروني. (تمت مناقشة نظم إدارة التدريب في الفصل الثامن). وتشمل برمجيات إدارة التدريب تحليلات تعليمية أو أدوات تحليل يمكنها تعقب نشاط التدريب والتكاليف والربط بين نتائج التدريب وعوائد المنتجات أو أهداف المبيعات[١٠٧٣].

الاستخدام المتزايد للشراكات التدريبية والتدريب من خلال مصادر خارجية:

ناقش الفصل الثاني أسباباً متنوعة تلجأ بمقتضاها الشركات إلى الاستعانة بمصادر خارجية في التدريب. وهناك سببان رئيسان للقيام بذلك: أولهما حاجة الموظفين لتعلم معارف جديدة ومتخصصة وثانيهما رغبة الشركات في الاستفادة من أفضل الممارسات إلى جانب ادخار التكاليف. وقد يكون الموردون الخارجيون للتدريب استشاريين أو أكاديميين أو طلاب دراسات عليا أو شركات تعمل في مجال الترفيه والاتصال الجماهيري. كما قد يكون الموردون الخارجيون شركاء أو مقدمين حصريين للخدمات التدريبية. ولن يكون القرار الأساسي للشركات مرتبطاً بإمكانية التدريب من خلال مصادر خارجية من عدمه بل بحجم التدريب الذي سيتم خارج نطاق الشركة.

وفي هذا السياق تجد شركة بيل ساويس (BellSouth) التي طورت برنامجاً تدريبياً جديداً عن أسس الاتصالات اللاسلكية لموظفيها. وأيقن أعضاء فريق التدريب أنه إذا تمكن موظفو بيل ساويس من الاستفادة من معرفة المزيد عن كيفية عمل الاتصالات اللاسلكية فإن الموردين الأساسيين والمستخدمين النهائيين والشركات التي تبيع المنتجات اللاسلكية ستستفيد هي الأخرى. وقد يمنح هذا النوع من التدريب بيل ساويس ميزة تتفوق بها

على منافسيها. ونتيجة لذلك، فإن التدريب الذي تقدمه هذه الشركة تحت عنوان «مدخل إلى الاتصالات اللاســلكية» يقدم بالفعل داخل الشركة وفي الشركات التي تبيع منتجاتها مثل شركة بيســت باي (Best Buy). حيث إن شركة بيســت باى تتيح التدريب لعملائها. كما تقدم شركة بيل ساويس التدريب الذي يمكن أن يساعد في جعل شبكات الموردين والعملاء الخاصة بها أكثر دراية في مجالات أخرى مثل المهارات الأساســية لاســتعمال الحاســب الآلي الشــخصي في إدارة شبكات الحاســب الآلي. كما تتيح بيل ســاويس دورات يقدمها موردو التدريب على موقعها الإلكتروني. وهنا تفرض الشركة رسوماً على التدريب.

ما السبب وراء تدريب الموردين والعملاء ووكلاء البيع؟ تكمن النية من وراء ذلك في بناء فهم واســع لما تقدمه التكنولوجيا اللاســلكية وكيفية عملها ومواطن وأسباب عملها ونقاط ضعفها ونقاط قوتها وتطبيقاتها المحتملة. كما أن تقديم التدريب يعزز من قيمة خدمات بيل ســاويس. إذ يتعلم الموردون ووكلاء البيــع والعملاء الكثير عن منتجات وخدمات بيل ســاويس وهو مــا يترجم إلى ارتفاع في حجم المبيعات. فعلى ســبيل المثــال، كلما زاد فهم موظفــي المبيعــات للمنتجات والتكنولوجيا التي يبيعونها اســتطاعوا بشــكل أفضل تلبية احتياجات العملاء واستغلال مزايا المنتجات. فلا شك أن هذه المعرفة تزيد من رضا العملاء والإعلان الشــفهي الصادر عنهم كما تقلل من عدد المرتجعات والشكاوى الذي بدوره يقلل من تكاليف إنجاز الأعمال[١٠٧٤].

ســتزيد إدارات التدريب من شراكاتها مع مؤسســات أكاديمية (مثل الكليات المجتمعية والجامعــات) بهــدف تقديم تدريب عــلى المهارات الأساســية وتطوير برامــج مخصصة. وبالإضافة إلى ذلك، سيحتاج الأمر إلى التأكيد المتزايد على إعادة تدريب موظفي الصناعات الثقيلة التي تشــهد حالات تسريح الموظفين مثل تصنيع المنسوجات والسيارات ونقلهم إلى صناعات بها نقص في العمالة. وسيتضمن ذلك تعاوناً بين الشركات والحكومات والمؤسسات التعليمية بما في ذلك الجامعات والكليات المجتمعية والمدارس الفنية. فعلى ســبيل المثال، في برامج الانتقال من المدرسة إلى العمل (التي ناقشناها في الفصل العاشر) تشارك الشركات بفعالية في تصميم المناهج وتقديم الخبرات للطلاب للمســاعدة في التأكد من أنهم بمستوى يؤهلهم لدخول القوة العاملة. وهناك اســتخدام آخر للشركاء الأكاديميين وهو استخدامهم

بوصفهم خبراء موضوعيين، إذ يقوم الأكاديميون بتقييم ممارسات التدريب الحالية وتعديل برامج التدريب بهدف زيادة فعاليتها. كما قد يعمل الشركاء الأكاديميون مع إدارات التدريب لتطوير برامج متخصصة للموظفين على كل المستويات في الشركة. فعلى سبيل المثال، تعمل شركة ويستكوت كومينيكيشن (Westcott Communications) مع ثماني كليات إدارة أعمال لتقديم تدريب تنفيذي لشركات متنوعة بما في ذلك شركة كوداك (Kodak)، وشركة ديزني (Disney)، وشركة تيكساس إنسترومينت (Texas Instruments)[١٠٧٥]. أما شركة سيماتيك (Sematech) وهي شركة تعمل في مجال أشباه الموصلات فإنها تعمل مع الكليات المجتمعية في منطقة فيونيكس بولاية أريزونا لوضع منهج لتدريب فنيي التصنيع المبتدئين[١٠٧٦].

وفي هذا السياق نجد أن عمال صناعة السيارات المسرحين في ميتشيجان قد تم تعيينهم في وظائف تمريض[١٠٧٧]. بل تقوم جامعة أوكلاند بإلحاق عمال صناعة السيارات ببرنامج تمريض مدته عام واحد.

وبمجرد إتمام المشاركين لهذا البرنامج يمكنهم الحصول على تعيينات مع ساينت جون هيلث (St. John Health) وهى أكبر شبكة صحية في ديترويت. أما في سان فرانسيسكو فقد تم إعادة تدريب عمال المواد الذين فقدوا وظائفهم في صناعة الطيران وذلك حتى يتمكنوا من العمل لدى شركة جينينتك (Genentech) وهي شركة تكنولوجيا حيوية. كما أن تدريب التعليم الأساسي المتكامل والمهارات (IBEST) الذي تقدمه ولاية واشنطن يسمح للمشاركين بأن يتلقوا تدريباً خاصاً بوظائف في مجالات التمريض والضيافة والترميمات واللحام. ويستهدف البرنامج العاطلين عن العمل جزئياً أو كلياً. وهنا نجد أن إكمال البرنامج الذي يستغرق عاماً واحداً يعد المشاركين بالمهارات الكافية للحصول على وظائف للمبتدئين في المجال الذي يختارونه مع إتاحة الفرصة للعودة إلى تلقي تدريب إضافي.

وبينما يتعاظم دور موردي التدريب الخارجيين يحتاج المدربون إلى التحلي بالحرفية في مفاوضات التعاقد وفي إجراء تحليل الصنع مقابل الشراء[١٠٧٨].

كما سيتعين على المدربين معرفة كيفية تحديد واختيار وكلاء بيع البرامج التدريبية. وقد يستدعى المدربون لدعم المديرين والموظفين الذين بدورهم سيقومون فعلياً بإجراء التدريب.

وبدلاً مــن تطوير برامج تدريبية فمن المرجح أن يحتاج المدربون إلى الكفاءة في تصميم برامج تدريب المدرب.

فعــلى ســبيل المثــال، اســتعانت شركــة موتــورولا (Motorola) بشركــة آي سي إس (ACS) لإيجــاد حلــول مــوارد بشرية عالميــة تحمل علامــة (ACS) إذ إنها هــي الجهة التــي تدير جميع أنشــطة التدريب والمــوارد البشرية لموتــورولا على مســتوى العالم[١٠٧٩]. فقامت موتورولا بنقل ٦٥٠ موظفاً أساســياً من أقســام التدريــب والموارد البشرية إلى آي سي إس. وهنا قررت رغبتها في الحصول على إدارة عالمية المستوى لوظائف الموارد البشرية الإجرائية والإدارية بما في ذلك التدريب والتطوير. كما نتج عن الاســتعانة بمصادر خارجية في التدريب أن قللت موتورولا من التكاليف التي كانت تتكبدها أثناء تخفيضها للموظفين. وبذلــك تكون أي سي إس قد اســتحوذت عــلى مركز خدمة موتــورولا والبوابة الإلكترونية لموظفيها واســتفادت من موظفيها. لكن موتورولا ســتحافظ على ســيطرتها على الجوانب الإســتراتيجية والتقييم وواجهة العملاء. كما ســيكون لها القرار النهــائي فيما يخص قيامها بتصميــم التدريــب أو شرائــه من مورد خارجــي. لكنها تؤمن بأن الوظائف التي شــغلها موظفوها الســابقون ســيتم دعمها لأن التدريب الذي يعد عملاً أساســياً في آي سي إس لا يعدو إلا أن يكون وظيفة دعم فيها فحسب.

ويشــمل أحد أشــكال الاســتعانة بمصادر خارجية في التدريب اســتخدام مقدم خدمة تطبيقــات (ASP). ويقصد بمقدم خدمة التطبيقات (ASP) شركة تقوم تتيح الحصول على برمجيــات للوصول إلى تطبيق معين[١٠٨٠]. ولبعض مقدمــي خدمات التطبيقات علاقات مع مطوري المناهج التدريبية ممن يقدمون تعليماً إلكترونياً. وتسمح تلك العلاقات لمقدم خدمة التطبيق أن يقدم دورات منظمة بالإضافة إلى طرح خيارات مخصصة طبقاً للطلب. وتكمن الميزة الرئيسة في أن موارد الشركة لا تستخدم في شراء أو الإبقاء على شبكة داخلية أو شبكة إنترانت. كما أن الشركات توفر التكاليف المرتبطة بتملك مبنى أو إيجاره أو تخصيص منشأة للتدريب. وعادةً تدفع الشركة ثمن رخصة وعقد صيانة. ويتم إذاً الإشراف على برامج إدارة التدريب وتقديمها من خلال الحواســب الآلية الخاصة بمورد خدمة التطبيق (ASP). وهنا يمكن لمقدم خدمة التطبيق أن يتعقب ليعرف كم من الموظفين يســتخدم البرنامج المتعاقد عليــه، وأي المجالات التــي يكثر الدخول عليها وكيف يكــون أداء الموظفين في اختبارات ما بعــد التدريب. ويوفر مقدم خدمة التطبيق الدعم الفني بما في ذلك تحديثات البرمجيات،

ومــن ثــم تقوم الشركة بدفع رســوم لمقدم خدمــة التطبيق. فعلى ســبيل المثال، واجهت شركة كيي بي إم جي كونســالتينج (KPMG Consulting) قســم التعليم الإلكتروني لديها بطلب القيام بتطوير برنامج يتدرب عليه ٨٥٠٠ موظف عبر العالم في التجارة الإلكترونية[١٠٨١].
وقد أدرك المدير الوطني للتعليم الإلكتروني أنه لابد أن يتأكد من أن البرنامج لن يمثل حملاً زائداً على نظام الحاسب الآلي الخاص بشركة كي بي إم جي. وكان الحل هو استخدام مقدم خدمة تطبيقات لاستضافة البرنامج التدريبي المعتمد على الحاسب الآلي بالإضافة إلى جعلها متاحة للموظفين على مســتوى العالم مع عدم استخدام موارد الحاسب الآلي الخاصة بشركة كيي بي إم جي. وقد ســمح اســتخدام مقدم خدمة تطبيقات لتلــك الشركة أن تسرع من تطوير وإتاحة التدريب للقوة العاملة لديها.

تداعيات التوجهات المستقبلية على مهارات المدربين وقدراتهم:

كشــفت دراســة حديثــة أن القــدرات والخــبرات الموجــودة في نمــوذج الكفــاءة الخــاص بالجمعيــة الأمريكيــة للتدريــب والتطويــر (انظر الشــكل ١ -٤) قــد نكون في حاجــة إليهــا في المســتقبل. ومع ذلــك، ســيكون هناك تركيــز على قــدرة المدربين على اســتخدام التكنولوجيــا بصورة أكــثر فعالية. كما أن الــشركات مع زيــادة نطاقها العالمي ســتضطر إلى تهيئــة أســاليب التدريــب والمحتــوى ليتواكب مــع الثقافــات المحلية[١٠٨٢].
يبين الجدول (١٣ -٣) المهارات التي يجب على المدربين تطويرها في المستقبل.

التدريب والتطوير من منظور نموذج التغيير:

على الرغم من أن مفهوم التغيير عادة ما يتم تناوله من خلال سياق سلوك المنظمة إلا أن حقيقة الأمر تكمن في أنه حتى يتم تنفيذ ممارسات التدريب أو التطوير الجديدة بنجاح فلابد مــن قبول العميل لها (مديــرو الإدارة العليا والموظفون). ونجد أن تلك العملية المعينة التي ينبغي أن تســتخدم لتحديد التغيير وتنفيذه تختلف طبقاً للشركة ولأنواع المشكلات والفرص. وهنــاك أربعة شروط ضرورية للتغيير وهي: (١) لابد من فهم الموظفين لأســباب التغيير وأن يقبلوا تلك الأسباب. (٢) لابد وأن يتمتع الموظفون بالمهارات المطلوبة لتنفيذ التغيير. (٣) لابد أن يــرى الموظفون أن المديرين وغيرهم من الموظفين في الوظائف العليا يؤيدون التغيير. (٤) لابد وأن تدعم نظم المنظمة مثل نظم إدارة الأداء والتعويضات عملية التغيير[١٠٨٣].

جدول (١٣ -٣) مهارات المدربين المستقبليين

• تهيئة أساليب التدريب ومحتواه لتناسب الثقافة المحلية للقوة العاملة.
• تصميم مساحة التدريب ومحتواه في بيئات التدريب القائمة على التكنولوجيا.
• استخدام أدوات الوسائل المتعددة بما في ذلك الأدوات السمعية والمرئية وبث الوسائل والأحداث الحية.
• تقديم التدريب وقولبته في صيغ مختلفة للمبتدئين والخبراء.
• استخدام التقييمات لتحديد أساليب التدريب الخاصة بالمتدربين.
• تطوير تقنيات البحث والتحديد حتى يتمكن الموظفون من إيجاد المعلومات والتدريب عندما يحتاجونه.
• تيسير التدريب والبقاء بالقرب من الموظفين والمدراء ووحدات العمل لتحديد ما يحتاجونه ووضع الاقتراحات الخاصة بالأدوات أو العمليات أو الإجراءات التي يمكن أن تساعدهم في العمل بشكل أكثر فعالية.
• تطوير وتقديم محتوى تدريب متكامل مع الوظيفة.

المصدر:

M. Laff, «Trainers Skills 2020,» T+D (December 2008): 42.

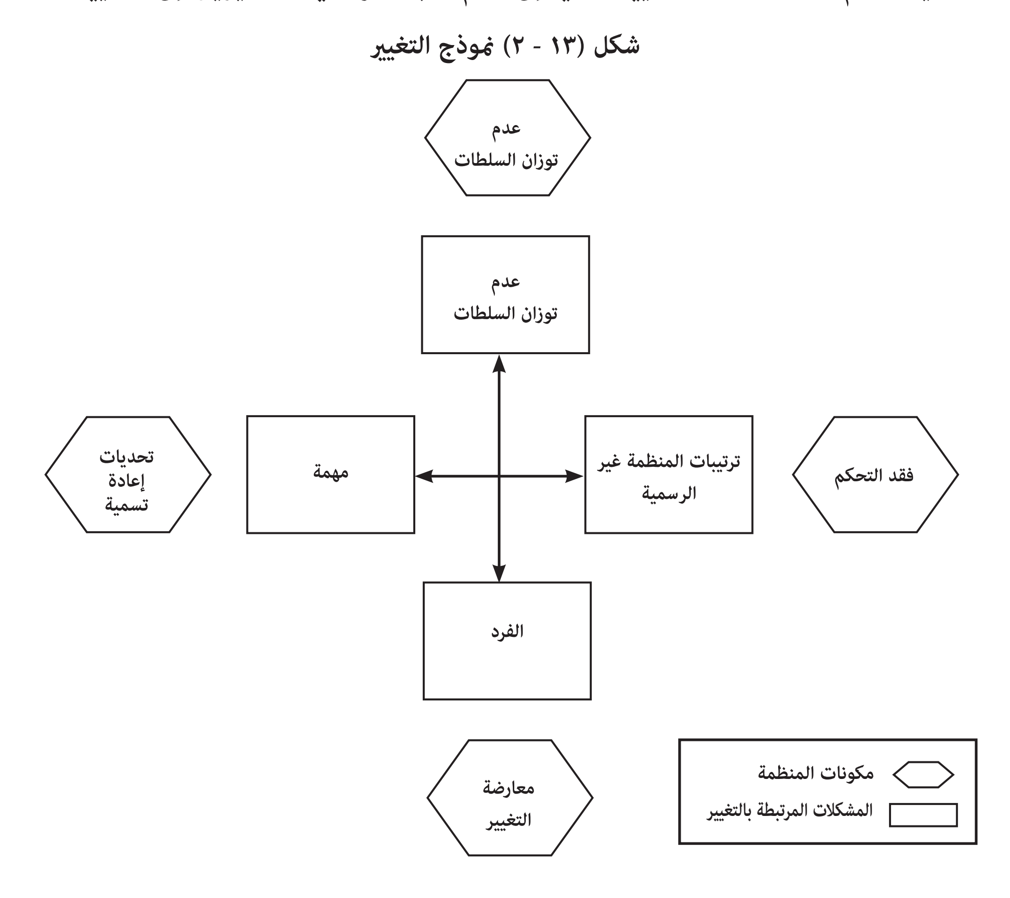
أما بالنسبة للمديرين والموظفين فلا يكون التغيير سهلاً. حتى عندما يعرف الموظفون بأن ممارسة ما أو برنامج معين قد يكون خياراً أمثل فقد يعلمون كيفية التكيف مع أوجه القصور. وعلى ذلك، فإن معارضة ممارسات التدريب والتطوير الجديدة تكون هي الخيار الأرجح. وقبل القيام بممارسة تدريب أو عملية تطوير جديدة ينبغي على المدربين أن يراعوا كيف يمكنهم زيادة احتمالية قبولها.

يقدم الشكل (١٣ -٢) نموذجاً للتغيير. إذ نجد أن عملية التغيير تعتمد على التفاعل بين أربعة مكونات للمنظمة: المهمة والموظفين وترتيبات المنظمة الرسمية (الهياكل والعمليات والنظم) والمنظمة غير الرسمية (نماذج التواصل والقيم والأعراف)[١٠٨٤].

وكما يوضح الشــكل هنــاك أنواع مختلفة من المشــكلات المرتبطة بالتغيــير تحدث طبقاً للمكون الذي يتأثر به من مكونات المنظمة. فعلى سبيل المثال، قد يحدث تقديم تكنولوجيا تدريبيــة جديدة للشركة (مثل تدريب الوســائل المتعددة باســتخدام الإنترنت) تغيرات في تقســيم الســلطات داخل المنظمة. وباســتخدام التكنولوجيا الجديدة يتحكم المديرون في الدخــول على برامج التدريب بصورة أقل من أســاليب التدريــب التقليدية. ونتيجة ذلك حدوث توتر متعلق بعدم توازن السلطة التي أوجدها النظام الجديد. وإذا لم يتم معالجة تلك الأمور فلن يقبل المديرون التكنولوجيا الجديدة أو لن يقدموا دعماً لانتقال التدريب.

أما المشــكلات الأربع المرتبطة بالتغيير التي ينبغي التعامل معها قبل تنفيذ أي ممارسة تدريبيــة جديــدة هي: معارضة التغيير وفقــدان التحكم وعدم توازن الســلطات وإعادة تسمية المهام. أما معارضة التغيير فتشير إلى عدم رغبة الموظفين والمديرين إلى التغيير.

شكل (١٣ - ٢) نموذج التغيير



المصدر:

David A. Nadler and Michael L. Tushman, «A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior,» in Organizational Psychology: نأ ن A Book of Readings, ed. D. Rabin and J. Mclntyre (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979), as reprinted in David A. Nadler, «Concepts for the Management of Organizational Change,» in Readings in the Management of Innovation. 2d ed. , ed. M. L. Tushman and N. Moore (Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co. , 1988): 722.

وقد يصيــب التغيير المديرين والموظفين بالقلق ويشــعرهم بأنهم لــن يكونوا قادرين على مواكبته ومن ثم تراهم يقدرون ممارســة التدريب الحالي أو لا يدركون قيمة الممارسة الجديدة. ويربط مصطلح التحكم هنا بين التغيير وقدرة الموظفين والمديرين على الحصول عــلى موارد قيمة مثل البيانــات أو المعلومات أو الاعتمادات الماليــة وتوزيعها. وقد ينتج عــن عملية التغيير تحكم المديرين والموظفين في المــوارد بدرجة أقل. كما قد تمكن عملية التغيير المديرين والموظفين من التحكم في العمليات التي لم يكونوا قد اشتركوا فيها من قبل (مثل اختيار برامج التدريب التي يرغبون في حضورها). أم مصطلح السلطة فيشير هنا إلى قــدرة التأثــير في الغير. حيث إن المديرين قد يفقدون قدرة التأثير في الموظفين نظراً لإتاحة الفرصة أمام الموظفين للدخول على قاعدة البيانات وغيرها من المعلومات وهذا ما يمنحهم مزيداً من الاستقلالية في تقديم المنتجات والخدمات. بل قد يكون الموظفون مسؤولين عن التعليــم في التدريب الموجه ذاتياً. أما أســاليب التدريــب المعتمدة على الويب مثل إعادة تســمية المهمة فإنها هي المســؤولة عن عمل تغييرات في أدوار الموظفــين والمديرين وكذا في مســؤولياتهم الوظيفية. إذ لا يطلب من الموظفين المشــاركة في التدريب فحسب ولكن في دراســة كيفية تحســين جودته أيضــاً. أما المديرون فقد يطلب منهــم أن يقوموا بأدوار الميسرين والموجهين.

يقدم الجدول (١٣ -٤) توصيات عن عملية التغيير الناجحة التي تســاعد في التأكد من توافــر الظروف الضرورية لحدوثه. عليك هنا أن تــدرك ما الذي قامت به هيئة الخدمات البريديــة بالولايات المتحدة (USPS) لتدير بنجــاح التغيير في الخدمات البريدية[١٠٨٥]. حيث قــدم المدير العــام للبريد خطة التغيير الخاصة بهيئة الخدمــات البريدية الأمريكية وما بها من توقعات جديدة تم وضعها حول تركيز العملاء وجودة بيئة العمل وتنافســية الســوق

والميزانيــة وأهــداف الخدمة. وقد نتج عن تلك الخطة التخلص مــن الديون وفي الحصول على مســتويات خدمة قياســية وتقديم منتجات وخدمات جديــدة مثل خدمة كليك أون شــيب (Click ‹n Ship). وقد نتج عن تنفيذ الخطة حدوث تغييرات في الخدمة البريدية. وحتى تســاعد كبار المديرين في قيادة الناس لتفادي التغيير قامت هيئة الخدمات البريدية الأمريكيــة (USPS) (بالتعاون مع مركــز للقيادة الإبداعية) بتطويــر برنامج حمل عنوان «برنامج قيادة الناس خلال مرحلة التغيير».

جدول (١٣ -٤) خطوات في عملية التغيير

١. تحديد المشكلة أو الفرصة وخلق شعور بالحاجة الماسة للتعامل معها: هل تمثل المشــكلة المعروضة المشــكلة الحقيقية التي تواجه الشركة؟ كيف تتناسب الفرصة مع إستراتيجية العمل بالشركة؟
٢. تحديد الحلول الممكنة: اطلب من المديرين والموظفين اقتراح طرق عمل للتعامل مع المشــكلة أو الاستفادة من الفرصة. لا تطلب تقديم أفكار أو اقتراحات إذا يتم أخذها مأخذ الجد. يتم تقليل معارضة التغيير إذا كان الموظفون يشعرون بأن لديهم إسهاماً حقيقياً في الحل.
٣. التواصل لنيل التأييد: يحتاج الموظفون إلى معرفة ما يجري. لذا استخدم بيانات موجزة والنشرات الإخبارية وصفحات الويب والاجتماعات المعلوماتية.
٤. اختر الحدث وأعلن عنه كلما أمكن ذلك: لابــد أن يعلــم الموظفون محل تأثير عملية التغيير كل مــا يتعلق به في أقرب وقت ممكن. وينبغي إعلام الموظفين بســبب وكيفية اختيار الإجراء النهائي وكيفية تقدم سير العملية وما الذي سيحدث في الأيام والشهور التالية. كما أن التواصل من خلال المنطق واستخدام المنطق قد يساعدا في التغلب على معارضة التغيير.

٥. ضع نجاحات قصيرة المدى ونفذها:

يتطلـب النجاح من الإدارة تركيز انتباهها ورغبتها في القيام به على الوجه السـليم. فعلى المديرين وقادة التغيير أن يتبنوا سلوكاً جديداً ويكونوا مؤيدين مولعين بالعملية. كـما ينبغي على القادة أن يشركوا الموظفين ويزودوهم بالمـوارد والتدريب اللازم. وفي حالة استخدام اختبار تجريبي أو برنامج بيت يلزم اطلاع الموظفين بشكل متواصل على معـدل تقدمهم ويطلب منهم إبداء وجهات نظرهم حيال ذلك. وينبغي إجراء عملية التدريب على إثر وقوع أي أخطاء.

٦. المتابعة وإعادة التقييم والتعديل:

كـن مرناً وقم بالتغييرات إذا دعت الحاجة إليها. قم بمشـاركة المعلومات الخاصة بالأخطاء أو غيرهـا من الموضوعات واعمل بجانب الموظفـين المتأثرين بعملية التغيير لتصحيح أخطائهم.

المصدر:

C. McAllaster, «Leading Change by Effectively Utilizing Leverage Points within an Organization,» Organizational Dynamics 33 (2004): 318; L. Freifeld, «Changes with Penguins,» Training (June 2008): 24 – 28.

يـزود هـذا البرنامج المديرين بخبرة تسـاعدهم في إعادة التفكير في النهـج الذي يتبنونه لقيـادة عملية التغيير. فعلى مدار ثلاث سـنوات حضر ما يزيـد على ٦٥٠ من كبار المديرين ٣٤ دورة وكانت مدة الواحدة منها خمسـة أيـام. وفي كل واحدة منها يبدأ مدير عام البريد مع غيره من المديرين مشـاركة رؤيتهم في عملية التغيير مقدمين في ذلك التشـجيع ومجيبين على الأسـئلة التي تطرح. وفي نهاية الأسبوع، يلتحق خمسـة مسؤولين تنفيذيين بالمشاركين. ونسـتنتج من ذلك أن مشاركة مدير عام البريد والتنفيذيين ترسـل رسالة للمديرين مفادها أن كبار التنفيذيين متعهدون بتبني عملية التغيير. كما تقدم تلك المشـاركة في الوقت نفسـه نموذجاً من القيادة يتسم بالأمانة والشفافية وهو ما يمثل محوراً مهماً في قيادة عملية التغيير.

يسمح البرنامج للمديرين بمعايشة المكون الوجداني للتغيير بشكل شخصي. وأثناء استخلاص تلك المعايشة يدرك المديرون بأن ردود أفعالهم الوجدانية التي عايشوها أثناء البرنامج تتشابه مع ردود فعل موظفيهم تجاه التغيير الحادث في هيئة الخدمات البريدية الأمريكية (USPS). وبناءً على هذا العرض يمكن للمديرين مناقشة كيفية قيادة التغيير بوضوح. وهم بذلك يرون وبشكل مختلف التغيرات التشغيلية ونقل الوظائف وحالات إغلاق المنشآت التي يمكن أن تنتج من عملية التغيير. وهنا ينصرف اهتمامهم إلى كيفية إنهاء معاملات الناس بعيداً عن تداعيات التغيير كما يدرسون إيجاد طرق لقيادة الموظفين عبر فترة الانتقال تلك حتى يمكنهم التكيف وتقديم إسهامات طويلة المدى إلى الخدمة البريدية. لقد شهدت هيئة الخدمات البريدية الأمريكية (USPS) تغيراً في اتخاذ القرار من جانب كبار المديرين. وبدلاً من الاعتماد على أسلوب القيادة الذي يعرف بـ «أتقاضى أموالاً لاتخاذ قرارات» يقوم كبار المديرون الآن بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات من خلال الاستماع إلى مشكلاتهم وطرح الأسئلة.

طرق تحديد ما إذا كان التغيير ضرورياً:

تعني رؤية التدريب من منظور بعض النظم أن الشركات والمدربين ينبغي عليهم فهم البيئات الداخلية والخارجية[١٠٨٦]. وعلى وجه الخصوص يجب عليهم فهم كفاءة وفعالية الممارسات التدريبية الحالية. كما ينبغي عليهم الاطلاع على ممارسات الشركات الأخرى للتأكد من أن ممارسات تدريبهم هي أفضل صورة ممكنة. وهنا يظهر مصطلح المقارنة المعيارية الذي يقدم معلومات عن ممارسات شركات أخرى. أما مصطلح إعادة هندسة العملية فيقدم معلومات عن كفاءة وفعالية نظم التدريب داخل الشركة.

المقارنة المعيارية:

وفقاً لما تم توضيحه في الفصل الثالث تعني المقارنة المعيارية عملية إيجاد أمثلة للمنتجات والخدمات والنظم الممتازة (أي أفضل الممارسات). كما تمثل المقارنة المعيارية مكوناً مهماً من مكونات إستراتيجية جودة الشركة. وتعد ممارسات التدريب الخاصة بالمقارنة المعيارية مفيدة لأسباب عدة[١٠٨٧]. وبالنظر إلى كيفية قيام الشركات الناجحة بإجراء التدريب يمكن للشركة أن تحدد كيف تقوم بمقارنة ممارساتها التدريبية بأفضل الممارسات.

كما تساعد المقارنة المعيارية الشركة على اكتساب الخبرة من غيرها من الشركات. فقد ترى شركــة ما أنواع الممارســات التدريبية التي تنجح وتعرف كيفيــة إجرائها بنجاح. وقد يزيد اســتخدام تلك المعلومات من فرص قبول الممارســات التدريبية الجديدة وفعاليتها. كما أن اكتســاب ما تقوم بفعله الشركات الناجحة الأخرى يساعد المديرين في تهيئة وضع مناسب لتغيير ممارســات التدريب والتطوير الحاليــة في الشركة (أي التغلب على معارضة التغيير). كما يمكن أن تســتخدم المقارنة المعيارية في المســاعدة في وضع إستراتيجية تدريبية ووضع أولويات للممارسات التدريبية.

كانت شركة زيروكس (Xerox Corporation) قد قامت بوضع المقارنة المعيارية بهدف منافســة الأسعار المنخفضة لآلات نســخ الورق المعياري المصنوعة في اليابان. تظهر عملية المقارنــة المعيارية لزيروكس الخطوات العشرة الموضحة في الجدول (١٣ -٥). وبجانب قيام أي شركة بجمع معلومات المقارنة المعيارية الخاصة بها قد ترغب في الاشتراك في خدمة جمع البيانات الخاصة بممارسات الموارد البشرية من شركات مختلفة.

جدول (١٣ - ٥) ممارسات المقارنة المعيارية لدى شركة زيروكس

١. تحديد ما ينبغي إجراء مقارنة معيارية بشأنه.
٢. تحديد الشركات التي تصلح للمقارنة.
٣. تحديد طرق جمع البيانات والبدء في جمعها.
٤. تحديد مستويات الأداء الحالية.
٥. تصور مستويات الأداء المستقبلي.
٦. الإبلاغ عن نتائج المقارنة المعيارية والحصول على قبول لها.
٧. وضع أهداف وظيفية.
٨. تطوير خطط عمل.
٩. تنفيذ خطط العمل ومراقبة التقدم.
١٠. إعادة معايرة العلامات القياسية.

المصدر:

S. Greengard, «Discover Best Pictures through Benchmarking,» Personnel Journal (November 1995): 62-73.

فعـلى سـبيل المثال، ترعى الجمعيـة الأمريكيـة للتدريب والتطوير منتـدى للمقارنة المعياريـة. وتعتبر الأربعون شركة المشـاركة في المنتدى عموماً مـن كبريات الشركات مثل شركة زيروكس. وتشـارك تلك الـشركات بمعلومات عن نفقات التدريـب وهيكل البرامج التدريبية وتصميم التدريب وممارسـات عملية تقديم. وبالطبع يسـهم أعضاء المنتدى في تلك المعلومات ويتم بيع تقرير يلخص النتائج للأطراف المعنية. ويقدر البعض بأن ما يبلغ ٧٠ ٪ من الشركات التي تصنفها مجلة فورتشن سنوياً تستخدم المقارنة المعيارية على أساس منتظـم[١٠٨٨]. وينبغي أن يراعـي المدربون بعض العوامل عند إجـراء المقارنة المعيارية [١٠٨٩]. فلابـد على المدربين أن يجمعـوا المعلومات عن العمليات الداخلية حتى توظف في المقارنة مع أفضل الممارسات. ومن المهم هنا تحديد الغرض من المقارنة المعيارية بكل وضوح وكذا الممارسة التي ستخضع لتلك المقارنة المعيارية.

ومن واجبات الإدارة العليا أن تعلن التزامها بالعمل للمشروع. كما ينبغي جمع المعلومات الكميـة (الأرقـام) والنوعية. أما توضيح خصائص البرامج وكيفيـة عملها فلهما أهمية معرفة الكيفية نفسـها التي تسهم بها أفضل الممارسات في رفع معدل الأرباح النهائية للشركة. ولابد عـلى المدربين أن يحرصوا أن تكون المعلومات التي يجمعونها من الشركات خاصة بنشـاطهم وغيره من الأنشـطة. وهنا نجد أن المقارنة المعيارية قد تقيد فعلياً أداء الشركة لو أن الهدف منها لا يتعدى كونه التعلم ونسخ ما أنجزته الشركات الأخرى وعدم العمل على تحسين العملية. وهنا ينبغي أن يكون المدربون حريصين على عدم رؤية ممارسـات الموارد البشرية بمعزل عن بعضها البعض. فعلى سـبيل المثال، تتطلب دراسة الممارسـات التدريبية النظر في إستراتيجية التوظيف في الشركة (اسـتخدام سـوق العمل الداخلي في مقابل سوق العمل الخارجي لشغل الوظائف). ومع كل ذلك فلن تقدم المقارنة المعيارية حلاً سليماً. إذ ينبغي دراسة المعلومات المجمعـة طبقاً لأوضاع الـشركات. وفي النهاية تمثل المقارنة المعياريـة جزءاً واحداً من عملية التحسين. ونتيجة لذلك فلابد أن ينظر إلى استخدام المعلومات المجمعة من المقارنة المعيارية من خلال إطار أوسع للتغيير في المنظمة وقد تم مناقشة ذلك في الجزء السابق.

إعادة هندسة العملية:

يتعين على المدربين فهم عمليات وممارسات التدريب الحالية وتقييمها لتحديد ما ينبغي تغييره. ويقصد بإعادة الهندسة المراجعة الشاملة للعمليات الحساسة وإعادة تصميم تلك

العمليات لجعلها أكثر فعالية وقدرة على تحقيق جودة أعلى. وتعد عملية إعادة الهندسة مهمة جداً في التأكد من أن فوائد برامج التدريب والتطوير الجديدة ستتحقق. وتعد عملية إعادة الهندسة مهمة على وجه الشأن عندما ينوي المدربون تقديم التدريب من خلال استخدام تكنولوجيا جديدة. كما تعد عملية إعادة الهندسة مهمة أيضاً عندما تحاول إدارات التدريب جعل العمليات الإدارية أكثر انسيابية وتحسين الخدمات التي يقدمونها لـ «عملائهم». ويمكن تطبيق هذه الانسيابية على عمليات الالتحاق بالبرنامج والعمليات المرتبطة بإصدار إيصالات سداد رسوم التدريب والعمليات المرتبطة بمراجعة الموظفين لسجلاتهم التدريبية. ولكن لن ينتج عن تطبيق تكنولوجيا جديدة (مثل تكنولوجيا الرد التفاعلي) لعملية الالتحاق بالدورة التدريبية والتي تتضمن القيام بالكثير من الخطوات لن ينتج عنها تحسين الكفاءة أو الفعالية. لكن ما سينتج عن ذلك هو زيادة تكاليف الخدمات أو المنتجات المرتبطة بتقديم التكنولوجيا الجديدة.

وقد تستخدم عملية إعادة الهندسة لمراجعة عمليات ومهام إدارة التدريب أو في مراجعة برنامج تدريبي معين أو ممارسة برنامج تطوير مثل نظام إدارة الحياة الوظيفية. وتتضمن عملية إعادة الهندسة الخطوات الأربع الموضحة في الشكل (١٣ - ٣): تحديد العملية المراد إعادة هندستها وفهم العملية وإعادة تصميم العملية وتنفيذ العملية الجديدة[١٠٩].

تحديد العملية:

لابد من تحديد المديرين والمدربين الذين سيديرون العملية أو سيكونون مسؤولين عن مهام تلك العملية (ويطلق عليهم «ملاك العملية»). كما ينبغي مطالبتهم بالمشاركة في فريق إعادة الهندسة. وينبغي أن يكون أعضاء الفريق من الموظفين المشاركين في العملية (لتقديم الخبرة) ومن خارجها بالإضافة إلى العملاء الداخليين والخارجيين الذين يرون مخرجات العملية.

فهم العملية:

ينبغي مراعاة عوامل مختلفة عند تقييم عملية ما:

- هل يمكن الجمع بين المهام (مثل الالتحاق بالدورة وتقييم ما قبل التدريب)؟

- هل يمكن إتاحة مزيد من الاستقلالية للموظفين؟ هل يمكن رفع فعالية العملية من خلال دمج التحكم واتخاذ القرار فيها؟
- هل تعد كل خطوات العملية ضرورية؟
- هل تكون نظم فحص وضبط البيانات غير الضرورية أو المكررة مدمجة في العملية؟
- كم عدد الحالات الخاصة والاستثناءات التي ينبغي التعامل معها؟
- هل خطوات العملية موضوعة في ترتيبها الطبيعي؟
- ما النتيجة المرغوب فيها؟ هل تعد المهام ضرورية؟ ما قيمة العملية؟

وهنا نجد أن عدداً من التقنيات يستخدم لفهم العمليات. وتظهر مخططات تدفق البيانات (Data-Flow diagrams) تدفق البيانات بين الإدارات. فعلى سبيل المثال، للتحقق من سبب طول مدة وصول إيصالات سداد رسوم التدريب للموظفين قد يرغب المديرون في التحقق من العلاقة بين إدارة التدريب (إذ يتم اعتماد سداد رسوم التدريب) وإدارة المحاسبة (إذ يتم إصدار تلك الإيصالات). أما مخططات العلاقات بين فئات المعلومات (Data-entity relationship diagrams) فتبين أنواع البيانات المستخدمة في مهمة العمل والعلاقة بين الأنواع المختلفة للبيانات. وقد تكون تلك المخططات مفيدة خصوصاً في دراسة الوقت والموظفين داخل إدارة التدريب المشاركة في ملء طلبات الموظفين الخاصة بسجلاتهم التدريبية.

شكل ١٣ -٣ عملية إعادة الهندسة



وفي تحليل السيناريو يتم تقديم أساليب محاكاة لأحداث في العالم الحقيقي إلى المستخدمين النهائيين للبيانات. ويطلب من المستخدمين النهائيين توضيح كيف أن تكنولوجيا جديدة يمكن أن تساعد في معالجة أوضاعهم الخاصة وما هي البيانات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع تلك الأوضاع. وهنا تقوم مجموعات التركيز والمسوحات بجمع معلومات عن البيانات التي

يتم جمعها واسـتخدامها وتخزينها في المجال الوظيفي بالإضافـة إلى المعلومات الخاصة بالوقت ومتطلبات معالجة البيانات. وقد يطلب من المستخدمين أن يقيموا أهمية وتكرار ودرجة ضرورة القيام بمهام محددة موجودة في مجال وظيفي بشـكل أوتوماتيكي. (فعلى سـبيل المثال، ما مدى أهمية الحصول على نظام تعقب الموظفين والذي يقوم بحفظ البيانات الخاصة بطلاقة الموظفين في التحدث باللغات الأجنبية؟) وتقوم هنا تحليلات التكلفة والمنفعة بمقارنة تكاليف القيام بمهام من خلال اسـتخدام نظام آلي أو تطبيق برنامج أو بدون اللجوء إلى اسـتخدام ذلك. فعلى سبيل المثـال، ينبغي أن يتضمن التحليل: (١) التكاليف باعتبار الأشـخاص والوقت والمواد والدولارات، (٢) التكاليف المتوقعة للبرمجيات والأجزاء الصلبة(٣) الموظفين والوقت ونفقات المواد[١٠٩١].

إعادة تصميم العملية:

يقـوم الفريق بتطوير النماذج واختبارها واختيار النـماذج الأولية وتحديد كيفية دمج النموذج الأولي في المنظمة.

تنفيذ العملية:

تفحـص الشركة العمليـة من خلال اختبارها في بيئة محـددة ومضبوطة قبل نشرها في عموم الشركة.

قضايا أساسية في تنفيذ التغيير:

كما لاحظنا في الفصل الأول تواجه الشركات قوى عديدة – بما في ذلك التقنيات الجديدة والعولمـة والقـوة العاملة المتنوعة – التـي تعني ضرورة قيامها بالتغيـير حتى يكتب لهم النجـاح. ويقصـد هنا بمصطلـح تطوير المنظمة عمليـة التغيير المخططـة والمنظمة التي تستخدم تقنيات العلوم السلوكية والمعارف المتعلقة بها لتحسين فعالية الشركات من خلال تحسـين العلاقات وزيادة التدريب وقدرات حل المشـكلات[١٠٩٢]. يساعد تطوير المنظمة في خلـق بيئة تدريب من خلال وجـود ثقة متزايدة ومواجهة المشـكلات وتفويض الموظفين ومشـاركتهم ومشـاركة المعرفة وتصميم العمل والتعاون بـين المجموعات وأيضاً من خلال السماح للموظفين برفع مستوى مهاراتهم وتطوير مستواهم.

إدارة التغيير:

يقصد بإدارة التغيير عملية التأكد من أن التدخلات الجديدة مثل الممارسات التدريبية يتم قبولها واستخدامها من قبل الموظفين والمديرين. وهنا ينبغي تناول أربع مسائل لتيسير عملية إدارة التغيير الموضحة في الجدول (١٣ -٤). تتضمن تلك المسائل التغلب على معارضة التغيير وإدارة الانتقال إلى ممارسة جديدة وتشكيل القوى السياسية المؤثرة واستخدام التدريب لتثبيت التغيير.

التغلب على معارضة التغيير:

يمكن التغلب على معارضة التغيير من خلال إشراك الأشخاص المتأثرين به في تخطيط له ومكافئتهم على السلوكيات المرغوب فيها. ومن المهم أيضاً بالنسبة للمديرين أن يقسموا تنفيذ الممارسة الجديدة إلى خطوات يسهل فهما وأن يوقن الموظفون بأن لديهم القدرة على تنفيذها. كما يحتاج الموظفون إلى فهم كيف تساعدهم ممارسات التدريب الجديدة على تلبية احتياجاتهم[١٠٩٣]. وقد تتضمن تلك الاحتياجات تدريباً عالي الجودة ووصولاً أسرع إلى توصيفات البرامج التدريبية رابطاً بين التدريب والإثابة ومزيداً من التدريب الهادف أو الحصول على برامج تدريب من أجهزة الحاسب الخاصة بهم.

فعلى سبيل المثال، اعتادت ٢٠ إدارة مختلفة داخل قسم الخدمات المشتركة لمجموعة بيبسي بوتلينج (Pepsi Bottling Group) على العمل بشكل مستقل[١٠٩٤]. إذ قاموا بإنجاز المهام نفسها في فروع مختلفة من بيبسي جروب ولكن كان لكل إدارة ممارساتها وإجراءاتها الخاصة بإنجاز أعمالها. وهنا حاول فريق صغير من الموظفين وضع قاعدة من الممارسات والإجراءات المشتركة ولكن الإدارات لم تقبلها. وهنا تأتي الخطوة التالية لإقناع الإدارات لقبول التغيير وهي إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين. وهنا تجد أن تلك المجموعة الكبيرة من الموظفين قد اتفقت على مجموعة مشتركة من الإجراءات وقامت بتوثيقها إلكترونياً. وبالمثل، أشركت شركة ديترويت إيديسون (Detroit Edison) أكبر عدد ممكن من الموظفين للمساعدة في تحديد طرق تقليل التكاليف. وقد شارك ثلث الشركة بالكامل في العملية. وقد قبل الموظفون تلك التغييرات ومن ثم فقد ادخرت الشركة ملايين الدولارات.

تشكيل القوى السياسية المؤثرة:

يحتاج المديرون إلى نيل دعم مجموعات السلطة الأساسية، ومنهم القادة الرسميون وغير الرسميين. فعلى سبيل المثال، وكما ذكرنا سابقاً في الفصل العاشر، تتسم جهود التنوع الناجحة بالمشاركة الفعالة والموافقة عليها من قبل كبار المديرين. ولا يقوم كبار المديرين بالحديث فقط عن الحاجة إلى إدارة التنوع، لكنهم أيضاً يشاركون بفعالية من خلال برامج التوجيه وتشكيل اللجان الرسمية والوظائف لتعزيز التنوع ومكافأة المديرين على جهود التنوع التي يبذلونها.

وهنا نجد أن مديري مهام الدعم مثل الموارد البشرية التي لا تشارك بشكل مباشر في التصميم أو التصنيع أو تسليم المنتج أو خدمة للسوق يمكنهم أن يشكلوا قوى سياسية مؤثرة من خلال تحولهم إلى شركاء عمل. وترتبط خطوات التحول إلى شريك عمل بمناقشة التدريب الإستراتيجي في الفصل الثاني. أولاً، يقوم المدرب بتحديد مشكلات العمل التي يواجهها المدير ويفهمها. ثانياً، يشرح المدرب للمدير كيف يساعد التدريب في حل المشكلة. ثالثاً، يعمل المدرب مع المدير في وضع أفضل حل تدريبي يلبي احتياجات المدير. وهنا ينبغي أن يعامل المدير على أنه عميل. وفي النهاية، يقوم المدرب بقياس مدى مساعدة التدريب في التغلب على مشكلة العمل أو حلها.

يوضح الشكل (١٣ -٦) العديد من التصورات الخاطئة التي يتصورها بعض المديرين عن التدريب. وترجع تلك التصورات الخاطئة على الأرجح إلى عدم فهم مهمة إدارة التدريب وقيمتها. وحتى يمكن للمدربين مجابهة تلك التصورات وتشكيل تحالفات سياسية مع المديرين في إنجاز مهام العمل يتعين على المدربين اتخاذ خطوات متنوعة.

وكما ذكرنا في الفصل الأول والثاني، يحتاج المدربون إلى التأكد من أن إدارة التدريب تضيف قيمة للعمل وتبني علاقات مع مديري العمل الوظيفي وترسي معني المصداقية في الشركة[١٠٩٥]. ولا يمكن ضمان ذلك إلا من خلال مساعدة مديري المهام على التعامل مع المشكلات المرتبطة بالتدريب وتقييم فعالية ممارسات التدريب وتقديم خدمة ممتازة لمديري المهام (مثل تقديم المعلومات وإتمام المشروعات في الوقت المناسب ملتزمين في ذلك فقط بالمشاريع التي يمكن تسليمها عملياً).

شكل (١٣ - ٦) تصورات المديرين الخاطئة عن التدريب

* التدريب ليس له قيمة.
* التدريب تكلفته عالية ولا يمثل استثماراً.
* يمكن لأي شخص أن يصبح مدرباً.
* إدارة التدريب تمثل المكان المناسب لنقل موظفي الأداء الضعيف.
* التدريب هو مسؤولية المدربين.

المصدر:

R. F. Mager, «Morphing into a ….. 21st Century Trainer," Training (June 1996): 47 – 54.

استخدام التدريب لتثبيت التغيير:

تتضمن العديد من الممارسات تغييرات لا تكون فقط في الطريقة التي تقدم بها الخدمة أو العملية ولكن في أدوار المديرين والموظفين. ولذلك يمثل التدريب أهمية كبيرة. وبالتالي يكون المديـرون والموظفون في حاجة إلى التدريب على التعامل مع النظم الجديدة سـواء أدخلـوا في ذلك إعادة تصميـم للوظائف (مثل الفرق) أو إدارة أداء (مثل اسـتخدام نظم التغذيـة الراجعة الدائريـة) أو نظم الانتقاء (مثل مقابلة شـخصية منظمة) أو تكنولوجيا جديدة (مثل نظام تصنيع يعتمد على الحاسب الآلي).

فعلى سـبيل المثال، سـاعدت تلك المبادئ في تقديم نظام تصنيع مرن محوسب في شركة تصنيع محركات الديزل[١٠٩٦]. وكان من اللازم استخدام الحواسب الآلية بهدف تقديم تعليمات عن الطلبيات المخصصة وتزويد مركزها بالتحديثات اللازمة عن وضع الإنتاج. ولكن موظفو الإنتاج أبدوا امتعاضهم عن اسـتخدام الحواسب الآلية. وتضمنت أوجه اعتراضهم أنهم لم يعرفوا كيفية الكتابة على الحاسب الآلي وأن وظائفهم جعلت أيديهم زيتية الملمس. وحتى تتأكد الشركة من استخدام موظفي الإنتاج للنظام الجديد قامت باتخاذ عدة خطوات. أولاً، تم تركيب نظام دعم الأداء ي في الكافتيريا للإجابة عن تساؤلات الموظفين المرتبطة بالنظام. ثانيـاً، طلبت الشركة من الموظفـين تقديم اقتراحات أثناء قيامهـم باختبار النماذج الأولية

للنظام. ثالثاً، تم تعديل نظام شاشـة التحكم باللمس حتى يتمكن الموظفون من استخدام أجهزة التحكم بالقدم، وهذا ما أزال مخاوف استخدام الأيادي الزيتية الملمس أثناء الكتابة. وبعد مضي عشرين شهراً من بدء تقديم نظام التصنيع الجديد تم تشغيله.

يلعـب التدريب دوراً مهماً في التأكد من نجاح التغيرات الناتجة عن عمليات الدمج أو الاسـتحواذ. وهنا يجدر بك النظر إلى دور التدريب في مجموعة بي إن سي للخدمات المالية (PNC Financial Services Group) وبنك واتشوفيا (Wachovia Bank)، وهما شركتان احتاجتا إلى إدارة التغيير بشـكل ناجح بهدف مواصلة النشـاط مـن خلال عمليات الدمج والاسـتحواذ[١٠٩٧]. ففي عام ٢٠٠٧ أعلنت شركة بي إن سي اسـتحواذها على شركة سـتارلينج فاينانشـال (Sterling Financial Corporation). وبعـد مضي عـام كامل قامت شركة ستارلينج بإعادة افتتاح مكاتبها على أنها منافذ تجزئة تابعة لشركة بي إن سي. وبهدف تيسير القيام بعمليات دمج واسـتحواذ ناجحة تم إرسـال موظفي بي إن سي الحاليين لمواقع عمل شركة سـتارلينج ليقوموا بـدور التوجيه للموظفين الجدد ولمسـاعدتهم على التدريب على نظم وسياسات وإجراءات شركة بي إن سي. وتلقى كل موظف من موظفي ستارلينج الذين تجـاوز عددهـم ١٠٠٠ موظف تدريباً من شركة بي إن سي. واشـتمل التدريب على خليط من تدريب القاعات الدراسـية والتدريب الإلكـتروني والتدريب أثناء الوظيفة. أما في بنك واتشوفيا الذي أنهى أكثر من ١٠٠ عملية دمج في أقل من ٢٠ عاماً يتم تشكيل فريق تدريب دمج المشروعات بمجرد إعلان عملية الدمج. وهنا يستخدم الفريق نموذج أديي (ADDIE) (تحليل وتصميم وتطوير وتنفيذ وتقييم) لتحليل البنك الآخر وتحديد ما ينبغي من تدريب. وهنا يركز كثير من التدريب على ثقافة الشركة المسـتحوذة. ويقوم بنك واتشوفيا بتصميم التدريب الذي يدعم ثقافة الشركة ويسـاعد الموظفين على فهم ثقافة واتشـوفيا الجديدة وقبولها. وعادةً في أول يوم من أيام التدريب وبالتحديد في أول عدة سـاعات يكون التركيز موجهاً نحو ثقافة وتغيير وقيم واتشـوفيا. ويتم إعطـاء كل موظف جديد نتج عن عملية الدمج كتيباً يقدم نظرة عامة عن منتجات واتشوفيا وكيفية عمل هيكلها التنظيمي ومهمة التنوع التي يقوم بها وتركيزه على التطوع في العمل ومبادئه الأساسية. ويتم إعداد المدربين على إجابة أسـئلة تتعلق بمجموعة كبيرة من موضوعات الموارد البشرية بدءاً من عدد أيام الإجـازات وحتى نـوع المزايا الصحية. لا يقوم التدريب بالـضرورة بقيادة إدارة التغيير في

واتشــوفيا لكنه يدعمها. وفي نهاية كل عملية دمج يتــم وضع «كتاب فن طبخ التدريب» لتوثيــق كل العمليات والأدوار والمســؤوليات المطلوبة للمســاعدة في جعل عملية الدمج ناجحة من منظور التدريب.

مدخلات التغيير:

بالإضافة إلى التدريب يوجد عدد من المدخلات التي استخدمتها الشركات بنجاح لإحداث التغيير. وتتضمن تلك المدخلات تغذية راجعة استطلاعية والتشاور بشأن العملية ومدخلات المجموعة.

التغذية الراجعة الاستطلاعية:

تشــير التغذية الراجعة الاســتطلاعية إلى عملية جمع معلومات عن تصورات الموظفين وتوجهاتهم من خلال عمل اســتطلاع بحيث يتم تلخيــص النتائج وتزويد الموظفين بتغذية راجعة لتحفيزهم على المناقشة وتحديد المشكلات ووضع أعمال لحل تلك المشكلات. ويمكن إدارة تلك الاســتطلاعات من خلال الويب. ويمثل الهدف من التغذية الراجعة الاستطلاعية تحديد القضايا وحل المشــكلات وتحســين العلاقات بين أعضاء مجموعات العمل من خلال مناقشة المشكلات المشتركة.

التشاور بشأن العملية:

في التشــاور بشــأن العمليــة يعمل استشــاري مع المديريــن أو غيرهم مــن الموظفين لمســاعدتهم على فهم أحــداث معينة تجري في نطاق العمل واتخاذ الإجراءات لتحســينها. وقد يتضمن التشــاور بشــأن العملية تحليلا للعلاقات بين الموظفين وتدفق العمل وكيفية اتخاذ القرارات ونماذج التواصل أو غيرها من الســلوكيات. ويساعد الاستشاري الموظفين في تشخيص العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

مدخلات المجموعة:

تتضمــن مدخلات المجموعــة الكبرى قيام موظفين من جميع أقســام الشركة المختلفة. وقد تشــمل ذلك أيضاً العملاء وغيرهم من المســاهمين المهمين من خارج الشركة. ولإجراء

تلك المخلات يجتمع المشــاركون في محيط خارجي لمناقشة المشكلات والفرص أو التخطيط لإجراء عملية التغيير. فعلى سبيل المثال، يتضمن برنامج الإنجاز (Work Out Program) المتبع في شركة جنرال إلكتريك (GE) ست خطوات[١٠٩٨]:

١. اختيار عملية أو مشكلة للمناقشة.

٢. يتم تشكيل فريق وظيفي مشترك يتضمن العملاء وغيرهم من خارج جنرال إلكتريك (الموردون مثلاً).

٣. يتم تكليف «بطل» بإتمام التوصيات التي يضعها الفريق.

٤. ينتج عن مقابلات الفريق التوصل إلى توصيات لتحسين العمليات أو حل المشكلات.

٥. يلتقي كبار المديرين بالفرق لمراجعة التوصيات وتقييمها.

٦. يتم عقد اجتماعات إضافية لمواصلة تقديم توصيات.

ويمثل هذا البرنامج ترجمة لرغبة المدير التنفيذي السابق جاك ويلش في تحفيز أكثر من ٣٠٠٠٠٠ موظف في شركة جنرال إلكتريك. وقد أيقنت ويلش بأنه لابد من إشراك الموظفين في وضع التغيير لها حتى تتمكن من إجرائه.

ومن خلال مدخلات المجموعة الكبرى تهدف الشركة إلى إحداث تغيير جذري في الشركة ككل مــن خلال إشراك نظام الشركة ككل (المديرون والموظفون والعملاء) في جهود التغيير. وهنا نرى القيام بأنشــطة بين المجموعات على نطاق أصغر بكثير. ويهدف القيام بأنشــطة بين المجموعات إلى تحســين العلاقات بين المجموعات أو الإدارات أو الفرق المختلفة. وقد تم اســتخدام تلك المدخلات في معالجة الخلافات بين الإدارة والعمال وتيسير إتمام عمليات الدمج والاســتحواذ وتقليل الخلافات بين مهام الإنتاج والموظفين. ومن تلك الأنشــطة التي تجري بين المجموعات إجراء مقابلات بين المجموعات المشاركة كل على حدة ثم تسجيل ما يعتقدونه عن أنفســهم وعن المجموعة الأخرى[١٠٩٩]. وهنا تناقش المجموعات أوجه التشابه والاختــلاف فيما بينهــا وكيف تطورت التصــورات الخاطئة. ثم تقــوم المجموعات حينئذ بمناقشة الحلول الممكنة لخلافاتهم وتصوراتهم الخاطئة.

وعلى سبيل المثال، أرسلت شركة سيجيت (Seagate) وهي واحدة من كبريات الشركات العالمية المصنعة لأقراص الحاسوب الصلبة، ٢٠٠ موظف إلى نيوزلاند لحضور الفعالية السنوية السادسة لإيكو سيجيت (Eco Seagate)، وهو أسبوع بناء فريق ينتهي بسباق يمتد طوال اليوم يلتزم فيه الموظفون بالمشي وركوب الدراجات والسباحة والنزول من منحدر[١١٠٠]. يهدف تصميم هذه الفعالية إلى كسر الحواجز وزيادة الثقة وجعل الموظفين أعضاء فريق ناجحين. وما ترغب فيه شركة سيجيت هو ثقافة تتسم بالانفتاح والأمانة وهذا ما يشجع الموظفين على العمل المشترك. وفي صبيحة كل يوم، يقوم إحدى كبار المسؤولين التنفيذيين في شركة سيجيت بإلقاء عرض عن خصائص الفريق القوي. وفي المساء، يتم تقسيم الموظفين إلى « مجموعات» ويخرجون لممارسة تربية بدنية في أحد فعاليات السباق. ويختتم الأسبوع بمنافسة بين الفرق في تلك الفعاليات مثل ركوب الزوارق وركوب الدراجات في المناطق الجبلية والسباحة والعدو.

تلخيص:

ناقش الفصل التوجهات المستقبلية التي قد تؤثر في التدريب والتطوير. وترتبط تلك التوجهات بتقديم التدريب ونظام المهمة التدريبية. وسيطالب المدربون بتصميم محتوى مركز بشكل أسرع وبتقديم التدريب من خلال استخدام طرق متعددة. وسيكون للتكنولوجيا الجديدة أثر متنامٍ على تقديم التدريب مستقبلاً. كما أن التكنولوجيا الجديدة ستسمح لإدارات التدريب بتخزين رأس المال البشري ومشاركته في كل أقسام الشركة. كما سيكون هناك تأكيد متزايد على دمج التدريب بمهام الموارد البشرية الأخرى وتوضيح كيفية مساعدة التدريب في العمل. ومن المرجح قيام إدارات التدريب بتطوير الشراكات مع وكلاء بيع ومع شركات أخرى مستقبلاً. كما ناقش الفصل أهمية رؤية التدريب من منظور التغيير. وهنا يوضح الفصل أن ممارسات التدريب المرتبطة بالمقارنة المعيارية والممارسات التدريبية المرتبطة بإعادة الهندسة تمثل متطلبات مهمة لإيجاد الحاجة إلى حدوث التغيير. وحتى يقبل المديرون والموظفون ممارسات التدريب الجديدة لابد أن يتغلب المدربون على معارضة التغيير ويديروا مرحلة الانتقال ويشكلوا القوى السياسية المؤثرة ويستخدموا التدريب لإعادة تسمية المهمة. كما أن مدخلات تطوير المنظمة التي تتضمن الاستشاريين والمجموعات والتغذية الراجعة الاستطلاعية يمكن استخدامها لعمل التغيير.

مصطلحات أساسية

ترتيبات العمل الافتراضي	مقدم خدمة تطبيقات (ASP)
العمل من المنزل	معارضة التغيير
التعاون الرقمي	التحكم
التصميم التعليمي السريع (RID)	السلطة
تحليل الشبكة الاجتماعية	إعادة تسمية المهمة
التدريب المدمج	إعادة الهندسة
منهج تحليل الأداء	مخططات تدفق البيانات
مخططات العلاقات بين فئات البيانات	تطوير المنظمة
إدارة التغيير	التغذية الراجعة الاستطلاعية
التشاور بشأن العملية	مدخلات المجموعة الكبرى
أنشطة بين المجموعات	

أسئلة للنقاش:

١. ناقش كيف يكون من المرجح تأثير التقنيات الجديدة في التدريب مستقبلاً.

٢. ما المهارات الجديدة التي سيحتاجها المدربون حتى ينجحوا في مهامهم مستقبلاً؟

٣. ما تصميم التدريب السريع؟ كيف يختلف عن عملية تصميم التدريب التقليدي التي نوقشت في الفصل الأول؟ (انظر الشكل ١-١)

٤. كيف يربط استخدام نظام إدارة التدريب بإستراتيجية العمل وأهدافه على نحو أفضل؟

٥. ما المقارنة المعيارية؟ اشرح العملية التي ستستخدمها لعمل مقارنة معيارية لبرامج تدريب السلامة الخاصة بشركة ما.

٦. ما المقصود بإعادة هندسة العملية؟ وما سبب ارتباطها بالتدريب؟

٧. ناقش الخطوات الضرورية لتقديم ممارسة تدريبية جديدة من منظور نموذج التغيير.

٨. مـا التصورات الخاطئة التي لدى المديرين عن التدريـب؟ وكيف يمكنك تغيير تلك التصورات الخاطئة؟

٩. اشرح ما المزايا والعيوب التي تراها لعمل اتحاد أو شراكة تدريبية مع شركات أخرى.

١٠. ما المقصود بتطوير المنظمة؟ صف المدخلات المستخدمة في إيجاد التغيير.

١١. ما تداعيات ترتيبات العمل الافتراضي على التدريب؟

مهام تطبيقية:

١. قم بعمل مقابلة شـخصية مـع مدير. اطلب منه تقييـم إدارة التدريب في شركته من حيث تقديم التدريب وخدمته وخبرته وإسـهامه في العمل بالشركة. ثم اطلب منـه أن يشرح الأسـس التي بنى تقييمه عليها. لخص تلـك المعلومات. وبناءً على المعلومات التي تقوم بجمعها، ضع توصيات عن كيفية تحسين إدارة التدريب.

٢. ناقش هذا الفصل توجهات متنوعة سـتؤثر في مستقبل التدريب. بناءً على العوامل التكنولوجيـة أو السياسـية أو الاقتصادية أو الاجتماعية المسـتقبلية حدد اتجاه أو اتجاهين إضافيين تعتقد أنهما يؤثران في التدريب. اكتب بحثاً من صفحتين إلى ثلاث صفحات يلخص أفكارك. تأكد من وضع أسس منطقية لتوجهاتك. تنتقل منظمات كثيرة من منظور التدريب إلى منظور الأداء. أو بمعنى آخر يهتمون بتحسـين الأداء وليس التدريب عندهم فقط لمجرد التدريب.

٣. جيوليرننـج (GeoLearning) وهي من إحدى شركات التي تقدم خدمة التطبيقات (ASP). قـم بزيـارة www. geolearning. com، مـا الخدمـات والمنتجات التي يقدمها مقدم خدمة التطبيقات هذا؟

٤. تصفـح موقـع، en. wikipedia. org/wiki/Blog، لتعرف الكثير عن المدونات. ما المدونة؟ كيف يمكن أن تكون المدونة مفيدة للتدريب أو التطوير؟

دراسة حالة: العمل بلا ورق يتطلب عملية لإدارة تغيير:

يضـع العملاء المهتمون بالبيئــة ضغوطاً على الشركات لتثبت أنها تعمل ما في وســعها لتقليــل أثرهــا البيئي. فتتطلب مبــادرة «التحول للعمل الأخــضر» تدريب الموظفين على عمليات وممارســات عمل جديدة بالإضافة إلى التغلب على معارضتهم للتغيير. فقد قررت شركة كورتيل (Cortel) وهي شركة اتصالات أن تعمل بدون استخدام الورق باعتباره جزءاً من مبادرة خضراء. فقامت الشركة بتعيين وكيل مبيعات خارجي ليجعل كل وظائف الموارد البشرية تعمل بشكل آلي مثل وضع كشوف الأجور والمزايا. ومع ذلك كان معظم الموظفين لا يزالون يرغبون في طبع نســخ من إيصالات رواتبهم ومراجعات أدائهم. وهنا كانت رغبة كورتيــل أن يتوقف موظفوها عن طباعة تلك الســجلات بوصفها جــزءاً من تحول الشركة كلياً إلى شركة تعمل بلا ورق. وإضافة إلى ذلك تجد أن العمل بلا ورق يســاعد في تخفيض التكاليف. إذ تشــير أحد التقديرات إلى أن الموظف عموماً يطبع ســت صفحات مهدرة في اليوم. وبإضافة ذلك إلى متوســط تكلفــة الصفحة المهدرة تكون النتيجة ٠,٠٦ دولار وحين يصل ذلك المعدل إلى ١٤١٠ صفحة مهدرة في العام، إذاً تبلغ التكلفة ٨٤ دولاراً لكل موظف!

ما التوصيات التي ترغب في تقديمها إلى كورتيل لتتغير بشــكل ناجح إلى شركة تعمل بلا ورق وتتغلب على معارضة الموظفين لذلك؟

المصدر:

M. Weinstein, «It›s Not Easy Being Green,» Training (March/April 2008): 20-25.

من صفحات مجلة بيزنيس ويك حالة دراسية ٥

تعيد شركة آي بي إم ابتكار عملية التوجيه من خلال الويب:

يمكن الاعتماد على بروتوكول التوجيه المؤسسي لكنه لا يزال هناك شيء مثبط بشأن ذلك البروتوكول الذي يكلف فيه متمرس خبير بغرس الحكمة في شاب طموح موهوب. وفي ذلك تقوم آي بي إم بتهيئة الممارسة لتحقيق مصلحتها من خلال إدخال الديمقراطية على برنامجها التوجيهي. فمنذ يناير بدأت الشركة في تمكين الموظفين من الوصول إلى إمبراطوريتها العالمية

مــن خــلال مجرد الضغط على زر للحصول على توجيه عــن أي شيء بدءاً من الإعداد لنيل علاوة حتى التدريب على الإبداع.

وتعكــس التغــيرات جهود الشركة لكي تصبح شركة عالمية بشــكل حقيقي معتمدة على التعاون ومشــاركة المعلومات عبر الحــدود. «لقد أصبح من الواضح أننا اضطررنا إلى جعل التوجيه أداة لنقل المعرفة على النطاق الدولي، « هذا ما قالته شيلا فورت- تراميل، استشارية الموارد البشرية لدى شركة آى بي إم التي ساعدت في إطلاق تلك المبادرة.

ففــي إمــكان أي موظف لدى آى بي إم الآن أن يشــترك إلكترونياً لإبداء أو تلقي توجيه مــن خلال ملء ملــف تعريفي في دليل الموظفين على شــبكة الإنترنت يســمى بلوبيدجز (BluePages). تصور هذا الموقع كما يلي: Match. com for mentoring . وفي أقل من شهرين، التحق ٣٠٠٠ موظف بالبرنامج. فمثلاً، قامت جوسلين كوه ماكدويل وهي موظفة ذات ٢٢ عام خبرة من العمل في شركة آى بي إم وتعيش في هوســتين بطلب موجه اســتطاع إســداء نصيحة مفصلة لها عن كيفية التأهل لنيل ترقية. وباستخدام أداة بحث على شبكة الإنترنت وجدت الشخص المناسب في دقائق: ليزا سكواير ذات الثلاثة عشر عاماً من الخبرة في شركة ساكرامينتو (Sacramento) التي تشرف على برنامج توثيق التكنولوجيا التي تحتاج ماكدويــل إلى إكماله. وعن ذلك تقول ماكدويل: «لقد وجدتها أكثر خبرة عما كنت أبحث عنه».

وينال برنامج آى بي إم تقدير الخبراء. فيقول بيل روز راجينز أستاذ إدارة الموارد البشرية في جامعــة ويسكونســين في ميلوايكي: «قــد بدأت آى بي إم مرحلة جديدة من اســتخدام الإنترنت في تطوير العلاقات الدولية».

الأسئلة:

١. في برأيك، هل تتساوى النصيحة التي تحصل عليها إلكترونياً مع تلك التي قد تحصل عليها من موجه يسديها لك بشكل مباشر؟ اشرح.

٢. ما مزايا وعيوب برنامج آي بي إم بالنســبة للموجهين؟ وبالنســبة للمرفقين؟ وكذلك لمن يتم توجيههم؟

٣. هل يمثل برنامج آي بي إم برنامج توجيه حقيقي؟ لماذا؟ ولماذا لا؟

٤. كيف يمكنك تقييم فعالية برنامج التوجيه الإلكتروني الخاص بشركة آي بي إم؟

المصدر:

S. Hamm, «IBM Reinvents Mentoring Via the Web,» BusinessWeek (March 12, 2009). Copyright 2000-2009 by the McGraw-Hill Companies Inc.

الهوامش

1. J.B. Quinn, P. Anderson, شand S. Finkelstein, "Leveraging Intellect," Academy of Management Executive 10 (1996): 7-27.

2. A.P. Carnevale, "America and the New Economy," Training and Development Journal (November 1990): 31-52; R. Brinkerhoff and A. Apking, High-Impact Learning (Cambridge, MA: Perseus Pbulishing, 2001).

3. V.Sessa and M.Condan, Continuous Learning in Organizations (Mahwah, NJ:Erlbaum, 2006)

4. L. Thornburg, "Accounting for Knowledge," HR Magazine (October 1994): 51-56; T.A. Stewart, "Mapping Corporate Brainpower," C. Prigmore, and M. Bray, "HPT Models: An Overview of the Major Models in the Field," Performance Improvement (September 2002); 14-22.

5. T. O'Driscoll, "Improving Knowledge Worker Performance," Performance Improvement (April 2003): 5-11; F. Wilmouth, C. Prigmore, and M. Bray, "HPT Models: An Overview of the Major Models in the Field," Performance Improvement (September 2002): 14-22.

6. B. Pfau and I. Kay, "HR Playing the Training Game and Losing," HR Magazine (August 2002): 49-54.

7. D. Zahn, "Training: A Function, Profession, Calling, What?" Training and Development (April 2001): 36-41.

8. L. Freifeld, "PWC Does It Again," Training (February 2009): 24-28.

9. M. Molenda, "In Search of the Elusive ADDIE Model," Performance Improvement (May/June 2003):34-36; C. Allen (ed.), "ADDIE Training System Revisited," Advances in Developing Human Resources 8 (2006): 427-555.

10. G. Snelbecker, "Practical Ways for Using Theories and Innovations to Improve Training," in The ASTD Handbook of Instructional Technology, ed. G. Piskurich (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 1993):19.3 -19.26.

11. "American Infrastructure: A Cornerstone for Learning," T+D (October, 2008), 66-67.

12. R. Zemke and A. Rosett, "A Hard Look at ISD," Training (February 2002): 26-34; Brinkerhoff and Apking, High-Impact Learning.

13. H. Dolezalek, "Who Has the Time to Design?" Training (January 2006): 25-28.

14. K. Colteryahn and P.Davis, "8 Trends You Need to Know Now," T+D (January 2004): 29-36; M. Weinstein, "What Does the Future Hold?" Training (January 2006): 18-22; K. Tyler,

"Training Revs Up," HRMagazine(April 2005): 58-63; B. Hall, "The Top Training Priorities for 2005," Training (February 2005); 22-29; Society for Human Resource Management, "HR Insight into the Economy," Workplace Vision 4 (2008): 4; Society for Human Resource Management, "Workplace Trends: An Overview of the Findings of the Latest SHRM Workplace Forecast," Workplace Visions 3 (2008): 1-6.

15. K. Evans and K. Maher, "Yearly Job Loss Worst Since 1945," The Wall Street Journal (January 10 -11, 2009): Al-2; S. Reddy; "Jobless rate hits 8.5%," Wall Street Journal (April 4 &%, 2009): Al.S. Reddy, R. Smith, and K. Maher, "Job Losses Are Worst Since 74," The Wall Street Journal (December 6-7, 2008): Al, A8; D. Depass, "Factories Can't Stop the Bleeding," Columbus Dispatch (December 21, 2008): D3.

16. R. Curran, "Dow Jones Industrials Lost 18% in Their Worst Week Ever," The Wall Street Journal (October 11-12, 2008):B3.

17. E. White and S. Thurm, "Layoffs Continue in the New Year," The Wall Street Journal (January 10-11, 2009):A2; S. Wartenberg, "44,400 Jobs Gone," Columbus Dispatch (January 27, 2009): A1, A4.

18. J.McGregor, "Keeping Talent in the Fold," Business Week (November 3, 2008): 51-52; D. Mattioli, "Despite Cutbacks, Firms Invest in Developing Leaders," The Wall Street Journal (February 9, 2009): B4.

19. "Manufacturing: Engine of U.S. Innovation," National Association of Manufacturing (October 4, 2006), available at Web site www.nam.org (January 21, 2009).

20. C.Hill, Informational Business (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 1997).

21. B.Mckay, "Coke Bets on Russia for Sales Even as Economy Falls Flat," The Wall Street Journal(January 28, 2009): A1.A12.

22. C.Hymowitz, "IBM Combines Volunteer Service, Teamwork to Cultivate Emerging Markets," The Wall Street Journal(August 4, 2008):B6.

23. D. Ready and J. Conger, "How to Fill the Talent Gap," The Wall Street Journal (September 15-16, 2007): R4, R5.

24. M. Horrigan, "Employment Projections to 2012: Concepts and Contexts," Monthly Labor Review 127 (February 2004): 3-22.

25. "The People Problem," Inc. (May 29, 2001): 84-85.

26. R. Konrad, "More U.S. Programmers Training Foreign Replacements," Columbus Dispatch (September 1, 2003): D1, D2.

27. "Manufacturing: Engine of U.S. Innovation," National Association of Manufacturing (October 4, 2006), available at Web site www.nam.org (January 21, 2009).

28. Jim Hopkins, "To Start Up Here, Companies Hire Over There,"USA Today, February 10, 2005, downloaded at www.usatoday.com.

29. Ibid.

30. F. Hansen, "U.S. Firms Going Wherever the Knowledge Workers Are," Workforce Management (October 2005): 43-44.

31. R. Grossman, "The Truth about the Coming Labor Shortage," HR Magazine (March 2005): 47-53.

32. L.Weatherly, Human Capital – The Elusive Asset (Alexandria, VA: SHRM Research Quarterly, 2003).

33. L. Bassi, J. Ludwig, D. McMurrer, and M. Van Buren, Profiting from Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off? (Alexandria, VA: American Society for Training and Development, September 2000).

34. J. Barney, Gaining and Sustaining Competitive Advantage (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).

35. W. Zeller, "Southwest: After Kelleher, More Blue skies," Business Week (April 2, 2001): 45; S. McCartney, "Southwest Sets Standards on Costs," The Wall Street Journal (October 10, 2002): A2; S. Warren and M. Trottman, "Southwest's Dallas Duel," The Wall Street Journal (May 10, 2005): B1, B4.

36. E. McGirt, "Revolution in San Jose," Fast Company (January 2009): 89-94, 134-136.

37. R. Vance, Employee Engagement and Commitment (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation, 2006).

38. For example, see M. Huselid, "The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," Academy of Management Journal 38 (1995): 635-672; S. Payne and S. Webber, "Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior," Journal of Applied Psychology 91 (2006): 365-468; J. Hartner, F. Schmidt, and T. Hayes, "Business-Unit Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," Journal of Applied Psychology 87 (2002): 268-279; I. Fulmer, B. Grebart, and K. Scott, "Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship between Being a "Great Place to Work" and Firm Performance," Personal Psychology 56 (2003): 965 -993; "Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement," Tower Perrin Talent Report (2003).

39. Corporate Leadership Council, "Driving Performance and Retention through Employee Engagement" (Washington, DC: Corporate Executive Board, 2004):

40. Vance, Employee Engagement and Commitment.

41. American Society for Training and Development (2008), 2007 State of the Industry Report(Alexandria, VA), A. Paradise, "Learning Influences Engagement," T+D (January 2008): 54-59.

42. P. Drucker, Management Challenges for the 21st Century (New York: Harper Business, 1999): Howard N. Fullerton Jr. "Labor Force Projections to 2008: Steady Growth and Changing Composition," Monthly Labor Review (November 1999): 19-32.

43. D. Senge, "The Learning Organization Made Plain and Simple," Training and DevelopmentJournal (October 1991): 37-44.

44. L. Thornburg, "Accounting for Knowledge," HR Magazine (October 1994): 51-56.

45. "CIO Panel: Knowledge-Sharing Roundtable," Information Week Online, News in Review, April 26, 1999 (from Information Week Web site, www.informationweek.com); Buckman Laboratories Web site, www.buckman.com.

46. P. Harris, "Training Time at the Learning Corral," T+D (June 2008): 41-45.

47. M. Toosi, "Labor Force Projections to 2016: More Workers in Their Golden Years," Monthly Labor Review 7(November 2007): 33-52.

48. Ibid.

49. N. Lockwood, The Aging Workforce (Alexandria, VA: Society for Human resource Management, 2003).

50. D. Wessel, "Older Staffers Get Uneasy Embrace," The Wall Street Journal (May15, 2008): A2; J.Maquez, "Novels Ideas at Borders Lure Older Workers," Workforce Management (May 2005): 28,30.

51. M. Loden and J. B. Rosener, Workforce America! (Burr Ridge, IL: Business One Irwin, (1991); Toossi, "Labor Force Projections to 2014"; Lockwood, The Aging Workforce.

52. J. Salopek, "Retaining Women," T+D (September 2008): 24-27.

53. M. Johnson, "Blind Workers Find Fulfillment at Wiscraft Inc.," Columbus Dispatch (February 18, 2006): F2.

54. B. Hite, "Employers Rethink How They Give Feedback," The Wall Street Journal (October 13, 2008): B5; E. White, "Age is as Age Does: Making the Generation Gap Work for You," The Wall Street Journal(June 30, 2008):B3; P. Harris, "The Work War," T+D (May 2005); 45-48; C. Hirshman, "Here They Come," HR Executive (July 2006): 1, 22-26.

55. M. Rowh, "Older and Wiser," Human Resource Executive (August 2008): 35-37.

56. Re; SEARCH, "Want to Keep Employee Happy? Offer Learning and Development," T+D (April 2005): 18; P. Cappelli, "Talent Management for the Twenty-First Century," Harvard Business Review (March 2008):74-81.

57. C.Hymowitz, "Best Way to Save: Analyze Why Talent Is Going out the Door," The Wall Street Journal(September 24, 2007): B1; C. Hymowitz, "They Ponder Layoffs, but Executives Still Face Gaps in Talent," The Wall Street Journal(January 28, 2008): B1.

58. E. Figueroa and R. Woods, "Industry Output and Employment Projections to 2016," Monthly Labor Review (Novembe 2007): 53-85.

59. A. Dohm and L. Shniper, "Occupational Employment Projections to 2016," Monthly Labor Review (November 2007): 86-125.

60. M. Toossi, "Labor Force Projections to 2014: Retiring Boomers," Monthly Labor Review (November 2005): 25-44; N. Lockwood, The Aging Workforce (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2003).

61. J.Salopek, "The New Brain Drain," T+D (June 2005): 23 – 25; P. Harris, "Beware of the Boomer Brain Drain," T+D (January 2006): 30-33; M. McGraw, "Bye-Bye Boomers," Human Resource Executive (March 2, 2006): 34-37; J. Phillips, M. Pomerantz, and S. Gully, "Plugging the Boomer Drain," HR Magazine (December 2007): 54-58.

62. M. Weinstein, "NASA Training Program Blasts Off,' Training (December 2005); 8-9.

63. P. Harden, "The Federal Exodus," Human Resource Executive (November 20005): 70-73.

64. R. Davenport, "Elminiate the Skills Gap," T+D (February 2006): 26-34; M. Schoeff Jr., "Amid Calls to Bolster U.S. Innovation, Experts Lament Paucity of Basic Math Skills," Workforce Management(March 2006): 46-49.

65. M. Hilton, "Skills for Work in the 21st Century: What Does the Research Tell Us?" Academy of Management Executive (November 2008): 63-78.

66. J. Rossi, "The Future of U.S. Manufacturing," T+D (March 2006): 12-13; Society for Human Resource Management, Conference Board, Partnership for 21st Century Skills, Corporate Voices for Working Families, Are They Ready to Work? (New York, Conference Board, 2006).

67. Davenport, "Eliminate the Skills Gap."

68. Schoeff, "Amid Calls to Bolster U.S. Innovation."

69. K. Maher, "Skills Shortage Gives Training Programs New Life," The Wall Street Journal (June 3, 2005): A2.

70. R. Davenport, "Eliminate the Skills Gap," T+D (February 2006); 26-34; M. Schoeff, "Amid Calls to Bolster U.S. Innovation."

71. J. Barbian, "Get Em While They're Young," Training (January 2004): 44-46; E. Frauenheim, "IBM Urged to Take Tech Skills to Classrooms," Workplace Management (October 24, 2005): 8-9; K. Maher, "Skills Shortage Gives Training Programs New Life," The Wall Street Journal(June 3, 2005): A2.

72. Towers – Perrin, Talent Management: The State of The Art(Towers –Perrin, 2005).

73. A. Dohm, "Gauging the LaborForce Effects of Retiring Babyboomers," Monthly LaborReview(July 2000): 17-25.

74. Society for Human Resource Management, Workplace Visions 5 (2000): 3-4.

75. E. White, "Manager Shortage Spurs Small Firms to Grow Their Own," The Wall Street Journal (February 5,2007): B1, B4; P. Galagan, "Talent Management: What Is It, Who Owns It, and Why Should You Care?" T+D (May 2008): 40-44.

76. J.R. Jablonski, Implementing Total Quality Management: An Overview (San Diego: Pfeiffer, 1991).

77. R. Hodgetts, F. Luthans, and S. Lee, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning World-Class," Organizational Dynamics (Winter 1994): 5-19.

78. "Malcolm Baldrige 2007 Award Recipient; PRO-TEC Coating Company" and "Malcolm Baldrige 2007 Award Recipient: Sharp HealthCare" available at 2007 Baldrige Award Recipients 2007 profiles at www.nist.gov, the Web site for the National Institute of Standards and Technology.

79. S. L. Jackson, "What You Should Know about ISO 9000," Training (May 1992): 48 -52; Bureau of Best Practices, Profile of ISO 9000 (Boston: Allyn and Bacon, 1992); "ISO 9000 International Standards for Quality Assurance," Design Matters (July 1995): http://www.best.com/ISO 9000/att/ISONet.html//. See www.iso9000y2k.com, a Web site containing ISO 9000: 2000 documentation.

80. General Electric 1999 Annual Report. Available at www.ge.com/annual99

81. D. Arnold, "Cardinal Fastener Soars with Lean Thinking," from www.cardinalfastener.com, January19, 2008.

82. L. Yiu and R. Saner, "Does It Pay to Train? ISO 10015 Assures the Quality and Return on Investment of Training," ISO Management Systems (March-April 2005): 9-13.

83. S. Ho, "Poll Finds Nearly 80 Percent of U.S. Adults Go Online www.reviters.com (March 2, 2009).

84. "Manufacturing: Engine of U.S. Innovation," National Association of Manufacturing (October 4, 2006). Available at Web site www.nam.org (January 21, 2009).

85. I. Brat, "A Joy (stick) to Behold," The Wall Street Journal (June 23, 2008): R5.

86. D. Gayeski, "Goin' Mobile," T+D (November 2004); 46-51; D. Hartley, "Pick Up Your PDA," T+D (February 2004): 22-24.

87. B. Manville, "Organizing Enterprise-Wide E-Learning and Human Capital Management," Chief Learning Officer (May 2003): 50-55.

88. “Outstanding Training Initiatives: Capital One-Audio Learning In Stereo,” Training (March 2006); 64.

89. A. Weintraub, “High Techs’ Future Is in the Toy Chest,” BusinessWeek (August 26, 2002): 124 -26.

90. Society of Human Resource Management, 2002 Benefits Survey (Alexandria, VA: SHRM Foundation, 2002).

91. C. Rhoads and S. Silver, “Working at Home Gets Easier,” The Wall Street Journal (December 29, 2005): B4.

92. P. Kiger, “Flexibility to the Fullest,” Workforce Management (September 25, 2006): 1, 16-23.

93. S. Shellenbarger, “Time-Zoned: Working around the Round-the-Clock Workday,” The Wall Street Journal (February 15, 2007): D1.

94. Bureau of Labor Statistics, “Contingent and Alternative Employment Arrangements, February 2005” from www.bls.gov, the Web site for the Bureau of Labor Statistics (accessed January 21, 2009).

95. H. Dolezalek, “Virtual Agent Nation,” Training (June 2004):12.

96. F. Hansen, “A Permanent Strategy for Temporary Hires,” , Workforce Management (February 26, 2007): 25-30.

97. P. Choate and P. Linger, The High –Flex Society (New York: Knopf, 1986); P. B. Doeringer, Turbulence in theAmerican Workplace (New York: Oxford University Press, 1991).

98. K. A. Miller, Retraining the American Workforce (Reading, MA: Addison – Wesley, 1989).

99. J. Marquez, “Engine of Change,” Workforce Management (July 17, 2006): 20 – 30.

100. J. Neal and C. Tromley, “From Incremental Change to Retrofit: Creating High Performance Work Systems,” Academy of Management Executive 9 (1995): 42-54; M. Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance,” Academy of Management Journal 38 (1995): 635-72.

101. J. Marquez, “Driving ideas Forward at Nissan,” Workforce Management (July 17, 2006): 28.

102. A. Gupta, “Expanding the 24-Hour Workplace,” The Wall Street Journal (September 15-16, 2007): R9, R11.

103. “BLS Reports on the Amount of Employer-Provided Formal Training,” press release (July 10, 1996); H. J. Frazis, D. E. Herz, and M.W. Harrigan, “Employer-Provided Training: Results from a New Survey,” Monthly Labor Review 5 (May 1995): 3-17; “2008 Industry Report: Gauges and Drivers,” Training (November/December 2008); 16-34; “Training Best Practices 2006,” Training (March 2006): 60-62; A. Paradise, 2008 State of the Industry(Alexandria , VA; American Society for Training and Development, 2008).

104. A. Paradise, 2008State of the Industry.

105. P. Davis, J. Naughton, and W. Rothwell, “New Roles and Competencies for the Profession,” T+D (April 2004): 26-36; W. Rothwell and R. Wellins, “Mapping Your Future: Putting New Competencies Together to Work for You,” T+D (May 2004): 1-8.

106. D. Zielinski, “Training Careers in the 21st Century,” Training (January 2000): 27-38.

107. W. Ruona and S. Gibson, “The Making of Twenty – First Century HR: An Analysis of the Convergence of HRM, HRD, and OD,” Human Resource Management (Spring 2004): 49 -66.

108. J. Schettler, “Should HR Control Training?” Training (July 2002): 32-38.

109. K. Ellis, “The Mindset That Matters Most: Linking Learning to the Business,” Training (May 2005): 38-43.

110. J. Meister, "The CEO-Driven Learning Culture," Training and Development (June 2000): 52 -70.

111. R. Davenport, "A New Shade of Big Blue," T + D (May 2005): 35 - 40.

112. R. S. Schuler and S. F. Jackson, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," Academy of Management Executive 1 (1987): 207 -19.

113. T.T. Baldwin, C. Danielson, and W. Wiggenhorn, "The Evolution of Learning Strategies in Organizations: From Employee Development to Business Redefinition," Academy of Management Executive 11 (1997); 47 -58; J. J. Martocchio and T.T. Baldwin, "The Evolution of Strategic Organizational Training," in Research in Personnel and Human Resource Management 15, ed. G.R. Ferris, (Greenwich, CT: JAI Press, 1997): 1 – 46; R. Brinkerhoff and A. Apking, High Impact Learning (Cambridge, MA: Perseus, 2001).

114. D. Miller, "A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature," Strategic Management Journal 22 (1996): 484 -505; S. Jackson, M. Hitt, and A. DeNisi (eds.), Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage (San Francisco: Jossey-Bass, 2003).

115. D. Delong and L. Fahey, "Diagnosing Cultural Barriors to Knowledge Management," Academy of Management Executive 14 (2000): 113 – 27; A. Rossett, "Knowledge Management Meets Analysis," Training and Development (May 1999): 71 -78.

116. I. Nonaka and H. Takeuchi, The Knowledge Creating Company (New York: Oxford University Press, 1995).

117. D. Tobin, The Knowledge-Enabled Organization (New York: AMACOM, 1998).

118. M. Weinstein, "Managing the Magic," Training (July/August 2008): 20 -22.

119. E. Catmull, "How Pixar Fosters Collective Creativity," Harvard Business Review (September 2008): 64-72.

120. J. B. Quinn, P. Andersen, and S. Finkelstein, "Leveraging Intellect," Academy of Management Executive 10 (1996): 7 -39.

121. K. Ellis, "Share Best Practices Globally," Training (July 2001): 32 -38.

122. R. Hughes and K. Beatty, "Five Steps to Leading Strategically," T + D (December 2005): 46-48.

123. www.nokia.com, February 27, 2009; L. Masalin, "Nokia Leads Change through Continuous Learning," Academy of Management Learning and Education 2 (2003): 68 -72.

124. S. Tannenbaum, "A Strategic View of Organizational Training and Learning," in Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development, ed. K. Kraiger (San Francisco: Jossey-Bass, 2002): 10 -52.

125. M. Lippitt, "Fix the Disconnect between Strategy and Execution," T + D (August 2007): 54 -56.

126. K. Ellis, "Top Training Strategies," Training (July/August 2003): 30 -36.

127. F. Jossi, "Lesson Plans," HR Magazine (February 2003): 72 -76.

128. www.sun.com,Chairman's Letter, FY06 Priorities.

129. P.A. Smith, "Reinventing SunU," Training and Development (July 1994): 23 – 27; www.sun.com, "Life at Sun: Training and Development" (April 4, 2006).

130. "Case Study-Sun Microsystems: Portal Solution for Key Constituencies," available from www.sun.com/service/about/success/sun3.html (April 21, 2005).

131. R.Kaplan and D. Norton, "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance," Harvard Business Review (January – February 1992): 71 – 79; R. Kaplan and D. Nortan, "Putting the Balanced Scorecard to Work," Harvard Business Review (September – October 1993): 134 -47.

132. J. Salopek, "Best 2005: EMC Corporation," T + D (October 2005): 42 – 43.

133. R. Smith, "Aligning Learning with Business Strategy," T+D (November 2008): 40 -43.

134. R. J. Campbell, "HR Development Strategies," in Developing Human Resources, ed. K. N. Wexley (Washington, DC: BNA Books, 1991): 5-1-5-34; J. K. Berry, "Linking Management Development to Business Strategy," Training and Development (August 1990): 20 – 22.

135. D. F. Van Eynde, "High Impact Team Building Made Easy," HR Horizons (Spring 1992): 37 – 41; J. R. Hackman, ed., Groups That Work and Those That Don't: Creating Conditions for Effective Teamwork (San Francisco: Jossey- Bass, 1990): D. McCann and C. Margerison, "Managing High-Performance Teams," Training and Development (November 1980): 53 – 60.

136. A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna, and M. D. Dunnette, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Managerial Jobs,"Academy of Management Executive 4 (1988): 36 – 48; F. Luthans, "Successful versus Effective Real Managers," Academy of Management

Executive 2 (1988): 127 -32; H. Mintzberg, "Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role," Academy of Management Executive 8 (1994): 47 -57.

137. B. Gerber, "From Manager into Coach," Training (February 1992): 25 -31; C. Carr, "Managing Self-Managed Workers," Training and Development (September 1991): 37 – 42.

138. P. Kizilos, "Fixing Fatal Flaws," Training (September 1991): 66-70; F. S. Hall, "Dysfunctional Managers: The Next Human Resource Challenge," Organizational Dynamics (August 1991): 48 -57.

139. J. Meister, "The CEO-Driven Learning Culture."

140. T. Bingham and P. Galagan, "At C Level: A Conversation with James P. Hackett," T +D (April 2005): 22 -26.

141. R. Smith, "Aligning Learning with Business Strategy," T + D (November 2008): 40 – 43.

142. H. Dolezalek, "It's a Small World," Training (January 2009): 22 -26.

143. M. Weinstein, "Taking the Global Initiative," Training (January 2009): 28 – 31.

144. K. Dobbs, "Winning the Retention Game," Training (Sepember 1999): 50-56.

145. N. Breuer, "Shelf Life," Workforce (August 2000): 28 – 32.

146. J. A. Sonnenfeld and M. A. Peiperl, "Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems," Academy of Management Review 13 (1988): 588 -600.

147. H. Johnson, "The Economy,"Training (November 2004): 39 -41.

148. V.R. Ceriello and C. Freeman, Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics, and Techniques (Lexington, MA: Lexington Books, 1991).

149. Constellation Energy, "Shining Stars," T + D (October 2008): 35 -36.

150. D. T. Jaffe and C. D. Scott, "Career Development for Empowerment in a Changing Work World," in New Directions in Career Planning and the Workplace, ed. J. M. Kummerow (Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1991): 33-60; L. Summers, "A Logical Approach to Development Planning," Training and Development 48 (1994); 22 -31; D. B. Peterson and M. D. Hicks, Development First (Minneapolis, MN: Personnel Decisions, 1995).

151. A. P. Carnevale, L. J. Gainer, and J. Villet, Training in America (San Francisco: Jossey – Bass, 1990); L. J. Gainer, "Making the Competitive Connection: Strategic Management and Training," Training and Development (September 1989): s1-s30.

152. S. Raghuram and R. D. Arvey, "Business Strategy Links with Staffing and Training Practices," Human Resource Planning 17 (1994): 55-73.

153. K. Featherly, "Culture Shock," Training (November 2005): 24 -29.

154. H. Dolezalek, "EMC's Competitive Advantage," Training (February 2009): 42 – 46.

155. B. Manville, "Organizing Enterprise-Wide E-Learning and Human Capital Management," Chief Learning Officer (May 2003): 50 -55.

156. K. Linebaugh, "Idle Workers Busy at Toyota," The Wall Street Journal (October 13, 2003): B1, B3.

157. K. Ellis, "The Mindset That Matters: Linking Learning to the Business," Training (May 2005): 38 -43.

158. M. London, Managing the Training Enterprise (San Francisco: Jossey – Bass, 1994); D. Laird, Approaches to Training and Development, 2d ed. (Boston: Addition-Wesley, 1985); J. Barbazette, Managing the Training Function for Bottom Line Results (San Francisco: pfeiffer, 20008).

159. K. Oakes, "Grand CentralTraining," T + D (May 2005): 30 – 32.

160. K.Oakes, "Grand Central Training," Part 2" T + D (July 2005): 22 - 25.

161. ETS; Princeton, New Jersy, "A Tested Commitment to Learning," T + D (October 2008): 38 - 40.

162. S. Caudron, "Integrate HR and Training," Workforce (May 1998): 89 – 91.

163. K. Ellis, "Corporate University on a Budget," Training (April 2005): 20 – 25.

164. M. Morrison, "Leaner E-Learning," Training (January 2008): 16 – 18.

165. "Identify Needs, Meet Them," T + D (October 2005): 30 -32.

166. M. Weinstein, "Getting McSmart," Training (May 2008): 44 – 47.

167. "Training Today: Update on Corporate Universities," Training (April 2005): 8.

168. D. Fenn, "Corporate Univerisities for Small Companies," Inc. (February 1999): 95 – 96.

169. "Ritz-Carlton: #9," Training (March 2005): 45 - 46.

170. G. Wolfe,"Leveraging the Learning Space," T + D (July 2007): 40 – 44.

171. J. Meister, "Ten Steps to Creating a Corporate University," Training and Development (November 1998): 38 – 43.

172. L. Freifeld, "CU There," Training (May 2008): 48 – 49.

173. G. Johnson, "Nine Tactics to Take Your Corporate University from Good to Great," Training (July/August 2003)38 - 42.

174. S. S. Mckbtosh, "Envisioning Virtual Trainging Organization," Training and Development (May 1995): 46 -49.

175. H. Dolezalek, "EMC's Competitive Advantage," Training (February 2009): 42 – 46.

176. B. Mosher, "How 'Siloed' Is Your Training Organization?" Chief Learning Officer (July 2003): 13.

177. "Carter & Burgess," T + D (October 2008): 55 – 56.

178. R. Davenport, "Beyond Reactive," T + D (August 2005): 29 – 31; www.businessweek.com, the Information Technology" 100:9, Nextel Communications.

179. W. Webb, "Who Moved My Training?" Training (January 2003): 22 – 26; T. Seagraves, "The Inside Pitch," T + D (February 2005): 40 – 45; K. Oakes, "Over the Top or On the Money," T + D (November 2005): 20 -22.

180. Constellation Energy, "Shining Stars," T + D (October 2008): 35 -36.

181. S. Boehle, "Get Your Message Out," Training (February 2005): 36 - 41.

182. Ibid.

183. J. Gordon, "Selling It on the Side," Training (December 2005): 34 -39.

184. D. Sussman, "What HPLOs Know," T + D (August 2005); 35 – 39.

185. N. DeViney and B. Sugrue, "Learning Outsourcing: A Reality Check," T + D (December 2004): 40 - 45.

186. G. Johnson, "To Outsource or Not to Outsource...That Is the Question," Training (August 2004):26–29.

187. P. Harris, "Outsourced Training Begins to Find Its Niche," T +D (November 2004); DeViney and Sugrue, "Learning Outsourcing."

188. Harris, "Outsourced Training Begins."

189. "Convergys Learning Vaults into Training BPO's Top Tier," available from www.TrainingOutsourcing.com, "Supplier Spotlight" (February 22, 2006).

190. C. Cornell, "Changing the Supply Chain," Human Resource Executive(March 2, 2005): 32 – 35.

191. T. Gainey and B. Klass, "The Outsourcing of Training and Development: Facotors Affecting Client Satisfaction," Journal of Management 29, no. 2 (2003): 207 – 29.

192. I.I, Goldstein. E.P. Braverman, and H. Goldstein, "Needs Assessment", In Developing Human Resources, ed. K. N. Wexley (Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1991): 5-35 to 5- 75.

193. L. Simpson. "In Search of Subject Matter Excellence," Training (January 2003):44-47.

194. J. Wircenski, R. Sullivan, and P. Moore, "Assessing Training Needs at Texas Instruments,", Training and Development (April 1989).

195. L. Overmyer-Day and G. Benson, "Training Success stories", Training and Development (June 1996): 24 -29.

196. M. Casey and D. Doverspike, "Training Needs Analysis and Evaluation for New Technologies through the Use of Problem-Based Inquiry," Performance Improvement Quarterly 18, no. 1 (2005): 110 -24.

197. K.Ellis, "The Right Track,", Training (September 2004): 40-45.

198. K. Mahler, "Big Employer is Watching,", The Wall Street Journal (November 4, 2003):B1 and B6.

199. L.E. Day, "Benchmarking Training", and Training and Development (November 1995): 27-30.

200. J. Rouiller and I. Goldstein, "The Relationship between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training,", Human Resource Development Quarterly 4 (1993): 377 -90; R.Noe and J. Colquitt. "Planning for Training Impact,", in Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development, ed. K. Kraiger (San Francisco: Jossey – Bass, 2002): 53- 79.

201. D. Zielinski, "Have You Shared a Bright Idea Today?", Training (July 2000): 65-68.

202. B. Gerber, "How to Buy Training Programs,", Training (June 1989): 59-68.

203. D. A. Blackman, "Consultants' Advice on Diversity Was Anything but Diverse," The Wall Street Journal, March 11, 1997: Al, A16.

204. R. Zemke and J. Armstrong, "How Long Does It Take? (The Sequel),", Training (May 1997): 69- 79.

205. G. Rummler, "In Search of the Holy Performance Grail,", Training and Development (April 1996): 26 -31; D. G. Langdon, "Selecting Interventions,", PerformanceImprovement 36 (1997): 11-15.

206. K. Gupta, A Practical Guide to Needs Assessment (San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999).

207. R. A. Noe, "Trainee Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness," Management Review 11 (1986): 736 -49; R. Noe and J. Colquitt, "Planning for Training Impact,".

208. D. Milibank, "Marriott Tightens Job Program Screening," The Wall Street Journal (July 15, 1997): A1, A12.

209. T.T. Baldwin, R. T. Magjuka, and B. T. Loher, "The Perils of Participation: Effects of Choice on Trainee Motivation and Learning,", Personnel Psychology 44 (1991): 51 -66; S. I. Tannenbaum, J.E.Mathieu, E. Salas, and J.A. Cannon-Bowers, "Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation," Journal of Applied Psychology 85 (2000); 678- 707. A Meta-analytic Path Analysis of 20 Years of Research,", Journal of Applied Psychology 85 (2000): 678-707,

210. M. Eisenstein, "Test, then Train,", T+D (May 2005): 26-27.

211. J. Nunally, Psychometric Theory (New York: McGraw-Hill, 1978).

212. L. Gottsfredson, "The g Factor in Employment," Journal of Vocational Behavior 19 (1986): 293-96.

213. M. J. Ree and J.A. Earles, "Predicting Training success: Not Much More than g,", Personnel Psychology: 44 (1991): 321-32.

214. S. McCartney, "the Air-Traffic Cops Go to School," , The Wall Street Journal (March 29, 2005); D1, D7.

215. D. R. Torrence and J. A. Torrence, "Training in the Face of Illiteracy,", Training and Development Journal (August 1987): 44-49.

216. M. Davis, "Getting Workers Back to the Basics," Training and Development (October 1997): 14-15.

217. J.M. Rosow and R. Zager, Training: The Competitive Edge (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), chap. 7 ("Designing Training Programs to Train Functional Illiterates for New Technology")

218. A. P. Carnevale, I..J. Grainer, and A. S. Meltzer, Workplace Basics Training Manual, 1990 (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

219. M.E.Gist, C. Schwoerer, and B. Rosen, "Effects of Alternative Training Methods on Self-Effecacy and Performance in Computer Software Training,", Journal of Applied Psychology 74 (1990): 884-91; J. Martocchio and J. Dulebohn, "Performance Feedback Effects in Training, The Role of Perceived Controllability".

220. R. A. Noe and N. Shmitt, "The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness; Test of a Model,"

221. H. Johnson, "The Whole Picture," Training (July 2004): 30-34.

222. M. A. Quinones, "Pretraining Context Effects: Training Assignments as Feedback," , Journal of Applied Psychology 80 (1995): 226 – 38; Baldwin, Magjuka, and Loher, "The Perils of Participation,"

223. L. H. Peters, E. J. O'Connor, and J.R. Eulberg, "Situational Constraints: Sources, Consequences, and Future Considerations,", in Research in Personnel and Human Resource Management, ed. K. M. Rowland and G. R. Ferris (Greenwich, CT: JAI Press, 1985), :79-114; E.J. O'Connor, L. H. Peters, A. Pooyan, J. Weckley, B. Frank, and B. Erenkranz, "Situational Constraints Effects on Performance, Affective Reactions, and Turnover; A Field Replication and Extension," Journal of Applied Psychology 69 (1984): 663-72; D. J. Cohen, "What Motivates Trainees?" , Training and Development Journal (November 1990): 91 -93; J. S. Russel, J. R. Terborg, and M. L. Power, "Organizational Performance and Organizational Level Training and Support," Personnel Psychology 38 (1985): 849 – 63.

224. W. D. Hicks and R. J. Klimoski, "Entry into Training Programs and Its Effects on Training Outcomes: A Field Experiment,", Academy of Management Journal, 30 (1987): 542-52.

225. R. F. Mager and P. Pipe, Analyzing Performance Problems, Or You Really Oughta Wanna, 2d. (Belmont, CA: Pittman Learning, 1984); Carnevale, Gainer, and Meltzer, Workplace Basics

Training Manual); Rummler, "In Search of the Holy Performance Grail"; C. Reihart, "How to Leap over Barriers to Performance", Training Development (January 2000): 46 -49.

226. G. A. Rummler and K. Morrill, "the Results Chain,", T+D (February 2005): 27-35; D. LaFleur, K. Smalley, and J. Austin, "Improving Performance in a Nuclear Cardiology Department," Performance Improvement Quarterly 18, no. I (2005): 83-109.

227. C. E. Schneier. J. P. Guthrie, and J.D. Olian, "A Practical Approach to Conducting and Using Training Needs Assessment,", Public Personnel Management (Summer 1988): 191-205; J. Annett and N. Stanton, "Task analysis", in G. Hodgkinson and J. Ford, International Review of Industrial and Organizational Psychology, 21 (John Wiley and Sons, 2006): 45-74.

228. I. Goldstein, "Training in Organizations,", in Handbook of Industrial/Organizational Psychology;2d ed., ed. M. D. Dunnette and L. M. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991): 507 -619.

229. E. F. Holton Ill and C. Bailey, "Top-to-Bottom Curriculum Redesign,", Training and Development (March 1995): 40-44.

230. A. Reynolds, The Trainer's Dictionary: HRD Terms, Abbreviations, and Acronyms (Amhersi, MA:HRD Press, 1993).

231. M. Dalton, "Are Competency Models a Waste?", Training and Development(October 1997): 46-49.

232. J.S. Shippmann, R. A. Ash, M. Battista, L.Carr, L. D. Eyde, B. Hesketh, J. Kehoe, K. Pearlman, and J.I. Sanchez, "The Practice of Competency Modeling,", Personnel Psychology 53 (2000): 703 – 40.

233. A. Lucia and R. Lepsinger, The Art and Science of Competency Models (San Francisco; Jossey-Bass, 1999)

234. J. Kochanski, "Competency –Based Management", Training and Development (October 1997): 41-44; D. Dubois and W. Rothwell, "Competency-Based or a Traditional Approach to Training", T+D (April 2004); 46-57; E. Kahane, "Competency Management: Cracking the Code,", T + D (May 2008): 71-76.

235. F. Morgeson, K. Delaney – Klinger, M. Mayfield, P. Ferrara, and M. Campion, "Self-Presentation Processes in Job Analysis; A Field Experiment Investigating Inflation in Abilities, Tasks, and Competencies", Journal of Applied Psychology 89 (2004): 674 -686; F. Lievens and J. Sanchez, "Can Training Improve the Quality of Inferences Made by Raters in Competency Modeling? A Quasi-Experiment,", Journal of Applied Psychology 92 (2007): 812-819; E. Lievens, J. Sanchez, and W.DeCorte, "Easing the Inferential Leap in Competency Modeling; The Effects of Task-Related Information and Subject Matter Expertise," Personnel Psychology 57 (2004): 881-904.

236. Lucia and Lepsinger, The Art and Science of Competency Models; M. Derven, "Lessons Learned," T + D (December 2008) 68-73.

237. M. Derven, "Lessons Learned", T +D (December 2008): 68-73.

238. R. Montier, D. Alai, and D. Kramer, "Competency Models Develop Top Performance" , T+D (July 2006): 47-50.

239. Gupta, A Practical Guide to Needs Assessment: R. Zemke, "How to Do a Needs Assessment When You Don't Have the Time," Training (March 1998): 38-44; G. Piskurich, Rapid Instructional Design (San Francisco, CA: Pfeiffer, 2006).

240. R.M. Gagne and K. L. Medsker, The Conditions of Learning (Fort Worth, TX: Harcourt-Brace, 1996).

241. B.F. Skinner, Science and Human Behavior (New York: Macmillan, 1953).

242. J. Komaki, K. D. Barwick, and L.R. Scott, "A Behavioral Approach to Occupational Safety: Pinpointing and Reinforcing Safe Performance in a Food Manufacturing Plant," Journal of Applied Psychology 63 (1978):434 – 45.

243. A. Bandura, Social Foundations of Thought and Action (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986); A. Bandura, "Self-Efficacy Mechanisms in Human Behavior," American Psychologist 37 (1982): 122-47.

244. Bandura, Social Foundations of Thought and Action.

245. M. E. Gist and T.R. Mitchell, "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability," Academy of Management Review 17 (1992): 183-221.

246. E. A. Locke and G. D. Latham, A Theory of Goal Setting and Task Performance (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).

247. Ibid.

248. E. A. Locke, K. N. Shaw, L. M. Saari, and G. P. Latham, "Goal Setting and Task Performance," Psychological Bulletin 90 (1981): 125-52.

249. T. D. Ludwig and E. S. Geller, "Assigned Versus Participative Goal Setting and Response Generalization:Managing Injury Control among Professional Pizza Drivers," Journal of Applied Psychology 82 (1997): 253-61.

250. S. Fisher and J. Ford, "Differential Effects of Learner Effort and Goal Orientation on Two Learning outcomes," Personnel Psychology51 (1998): 397-420.

251. D. Vande Walle, D. W. Cron, and J. Slocum, "The Role of Goal Orientation Following Performance Feedback," Journal of Applied Psychology 86 (2001): 629 – 40; R. Noe and J. Colquitt, "Planning for Impact Training: Principles of Training Effectiveness," in Creating,

Implementing, and Managing Effective Training and Development, ed. K. Kraiger (San Francisco: Jossey-Bass, 2002): 53-79; A. Schmidt and J. Ford, "Learning within a Learner Control Training Environment: The Interactive Effects of Goal Orientation and Metacognitive Instruction on Learning Outcomes," Personnel Psychology56 (2003): 405-29.

252. A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," Psychological Reports 50 (1943): 370 -96; C. P. Alderfer," An Empirical Test of a New Theory of Human Needs," Organizational Behavior and Human Performance 4 (1969): 142-75.

253. D. McClelland, "Managing Motivation to Expand Human Freedom," American Psychologist 33 (1978): 201-10.

254. V. H. Vroom, Work and Motivation (New York: John Wiley, 1964).

255. M. S. Knowles, "Adult Learning," in The ASTDTraining and Development Handbook, ed. R. L. Craig (New York: McGraw-Hill): 253-65.

256. M. Knowles, The Adult Learner, 4th ed. (Houston: Gulf Publishing, 1990).

257. S. Caudron, "Learners Speak Out," Training and Development (April 2000)52-57.

258. Gagne and Medsker, The Conditions of Learning; W. C. Howell and N. J. Cooke, "Training the Human Information Processor: A Review of Cognitive Models," in Training and Development in Organization , ed. I. L. Goldstein and Associates (San Francisco: Jossey – Bass, 1991): 121-82.

259. R. M. Gagen, "Learning Processes and Instruction," Training Research Journal 1 (1995/96): 17-28/

260. Ibid.

261. R. Mayer, "Applying the Science of Learning: Evidence –based Principle for the Design of Multimedia Instruction ," American Psychologist (November 2008); 760-769; R. Clark and R. Mayer, "Learning by Viewing versus Learning by Doing: Evidence –based Guidelines for Principled Learning Environments," Performance Improvement 47 (2008):5-13.

262. "Cognitive Strategic," Chapter 6 in Gagne and Medsker, The Conditions of Learning; M. Gist, "Training Design and pedagogy: Implications for Skill Acquisition, Maintenance, and Generalization," in Training for a Rapidly Changing Workplace, ed. R. Quinches and A. Ehrenstien (Washington, DC: American Psychological Association, 1997): 201-22.

263. D. Kolb, "Management and the Learning Process," California Management Review 18 (1996); 21-31.

264. See D. Kolb, I. Rubin, and J. McIntyre, Organizational Psychology:An Experimental Approach, 3ded. (Englewood Cliffs, NJ: Prentie Hall, 1984): 27-54; M. Delahousaye, " The Perfect Learner: An Expert Debate on Learning Style," Training (March 2002): 28-36.

265. H. Dolezalek, "AmeriCredit," Training (March 2003): 46- 47.

266. R. Boyd, "Steady Drop in Brain's Prowess Starts in 20s," Columbus Dispatch, November 17, 2000: A5.

267. R. Zemke, C. Raines, and B. Filipezak, "Generation Gaps in the Classroom," Training (November 2000); 48-54; J. Salopek, "The Young and the Rest of Us," Training and Development (February 2000); 26-30.

268. K. Tyler, "Generation Gaps," HR Magazine (January 2008): 69-72.

269. P. Ketter, "What Can Training Do for Brown?" T+D (May 2008): 30-36.

270. J. Callahan, D. Kiker, and T. Cross, "Does Method Matter? A Meta-analysis of the Effects of Training Method on Older Learner Training Performance," Journal of Management 29 (2003): 663-80.

271. Gagne, "Learning Processes and Instruction."

272. B. Mager, Preparing Instructional Objectives, 5th ed. (Belmont, CA: Lake Publishing, 1997; B. J. Smith and B. L. Delahaye, How to Be an Effective Trainer, 2d ed. (New York: John Wiley and Sons, 1987); S. Moore, J. Ellsworth, and R. Kaufman, "Objectives – Are They Useful? A Quick Assessment," Performance Improvement Quarterly 47 (2008): 41- 47.

273. K. A. Smith-Jentsch, F. G. Jentsch, S. C. payne, and E. Salas, "Can Pre-training Experiences Explain Individual Differences in Learning?" Journal of Applied Psychology 81 (1996): 110 -16; Caudron, "Learners Speak Out."

274. J. K. Ford, D. A. Weissbein, S. M. Guly, and E. Salas, "Relationship of Goal Orientation, Metacognitive Activity , and Practice Strategies with Learning Outcomes and Transfer," Journal of Applied Psychology 83 (1998): 218 -33; Schmidt and Ford, "Learning within a Learner Control Training Environment "; S. Yelon, L. Sheppard, and J. Ford, "Intention to Transfer: How Do Autonomous Professionals Become Motivated to Use New Ideas?" Performance Improvement Quarterly 17, no. 2 (2004): 82 – 103; M. Hequet , "Training No One Wants," Training (January 2004): 22-28.

275. R. Clark and R. Mayer, "Learning by Viewing versus Learning by Doing: Evidence-based Guidelines for Principled Learning Environments," Performance Improvement 47 (2008): 5-13.

276. J. Cannon-Bowers, L. Rhodenizer, E. Salas, and C. Bowers, "A Framework for Understanding Pre-Practice Conditions and Their Impact on Learning," Personnel Psychology 51 (1998): 291 -320.

277. Schmidt and Ford, "Learning within a Learner Control Training Environment."

278. B. S. Bell and S. W. J. Kozlowski, "Active Learning: Effects of Core Training Design Elements on Self-Regulatory Processes, Learning, and Adaptability," Journal of Applied Psychology 93 (2008): 296-316.

279. D.Heimbeck, M. Frese, S. Sonnentag, and N. Keith, "Integrating Error into the Training Process: The Function of Error Management Instructions and the Role of Goal Orientation," Personnel Psychology 56 (2003): 333-61; N. Keith and M. Frese, "Self-Regulation in Error Management Training: Emotion Control and Metacognition as Mediators of Performance Effects," Journal of Applied Psychology 90 (2005): 677-91; N. Keith and M. Frese, "Effectiveness of Error Management Training: A Meta-analysis," Journal of Applied Psychology 93 (2008): 59-69.

280. J. Donovan and D. Radosevich, "A Meta-analytic Review of the Distribution of Practice Effect: Now You See It, Now You Don't," Journal of Applied Psychology 84 (1999): 795 -805.

281. R. M. Mager, Making Instruction Work (Belmont, CA: David Lake, 1988).

282. R. Weiss, "Memory and Learning," Training and Development (October 2000): 46-50; R. Zemke, "Toward a Science of Training," Training (July 1999): 32-36.

283. J. C. Naylor and G. D. Briggs, "The Effects of Task Complexity and Task Organization on the Relative Efficiency of Part and Whole Training Methods," Journal of Experimental Psychology 65 (1963): 217 – 24.

284. R. Mayer, "Applying the Science of Learning: Evidence – based Principles for the Design of Multimedia Instruction," American Psychologist (November2008): 760-769.

285. Gagne and Medsker, The Conditions of Learning.

286. J. Goodman and R. Wood, "Feedback Specificity, Learning Opportunities, and Learning," Journal of Applied Psychology 89 (2004): 809 -21.

287. P. J. Decker and B. R. Nathan, Behavior Modeling Training: Principles and Applications (New York: Praeger, 1985).

288. Caudron, "Learners Speak Out."

289. S. Mierson and K. Freiert, "Problem-Based Learning," T+D (October 2004): 15-17.

290. D. Stamps, "Communities of Practice," Training (February 1997): 35- 42.

291. D. Goldwasser, "Me, a Trainer," Training (April 2001): 61-66.

292. M. Weinstein, "Rx for Excellence," Training (February 2009): 48 -52.

293. R. Williams and J. Cothrel, "Four Smart Ways to Run On-Line Communities,: Sloan Management Review (Summer, 2000): 81-91.

294. Smith and Delahaye, How to Be an Effective Trainer; M. Van Wart, N. J. Cayer, and S. Cook, Handbook of Training and Development for the Public Sector (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

295. R. Zemke, "Cooking Up World – Class Training," Training 34 (1997): 52 – 58.

296. Smith and Delahaye, How to Be an Effective Trainer; Van Wart, Cayer, and Cook, Handbook of Training and Development for the Public Sector.

297. "Top Training Facilities," Training (March 1995): special section.

298. Harrison Conference Centers, "Outlook 2000," Training (February 2000): S1 – S21.

299. L. Nadler and Z. Nadler, Designing Training Programs, 2d ed. (Houston: Gulf Publishing Company, 1994); T.W.Goad, "Building Presentations: A Top-Down Approach," in Effective Training Delivery (Minneapolis: Lakewood Publishing, 1989): 21-24; F.H. Margolis and C.R. Bell, Managing the Learning Process (Minneapolis: Lakewood, 1984).

300. M. Welber, "Save by Growing Your Own Trainers," Workforce (September 2002): 44 -48; T. Adams, A. Kennedy, and M. Marquart, "The Reluctant Trailer ," T+D (March 2008): 24 – 27.

301. P. Hinds, M. Patterson, and J. Pfeffer, " Bothered by Abstraction: The Effects of Expertise on Knowledge Transfer and Subsequent Novice Performance ,"Journal of Applied Psychology 86 (2001) 1232-43; S. Merrill, "Training the Trainer 101," T+D (June 2008): 28-31.

302. J. Gordon, "MasterCard's MATER PLAN," Training (October 2007): 58-62.

303. H. Dolezalek, "Certify Me," Training (June 2008): 54-59.

304. D. Booher, "Make the Room Work for You," Training and Development, S5 – S7; D. Abernathy, "Presentation Tips from the Pros," Training and Development (October 1999):19-25.

305. Steelcase, "Workplace Issues: One in a Series. Learning Environments for the Information Age," available from the Steelcase Web site, www.steelcase.com , (March 1, 2006).

306. A. Tower and R. Dipboye, "Effects of Trainer Expressiveness, Organizations, and Trainee Goal Orientation on Training Outcomes," Journal of Applied Psychology 86 (2001): 664 – 73.

307. A. Towler and R. Dipboye, "Effects of Trainer Expressiveness, Organizations, and Trainee Goal Orientation on Training Outcomes," Journal of Applied Psychology 86 (2001): 664 – 73 ; T. Sitzmann, K. Brown, W. Casper, K. Ely, and R. Zimmerman, "A Review and Meta-analysis of the Nomological Network of Trainee Reactions," Journal of Applied Psychology 93 (2008):280 -295.

308. D. Eden and A. Shani, "Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance," Journal of Applied Psychology 67 (1982): 194 – 199.

309. J. Shapiro, E. King, and M. Quinones, "Expectation of Obese Trainee: How Stigmatized Trainee Characteristics Influence Training Effectiveness," Journal of Applied Psychology 92 (2007): 239 -249.

310. Hequet, "Training No One Wants."

311. Van Wart, Cayer, and Cook, Handbook of Training and Development for the Public Sector.

312. P. Kirschner, C. Carr, and P. Sloep, "How Expert Designers Design," Performance Improvement Quarterly 15 (2002): 86 – 104.

313. G. Piskurich, Rapid Instructional Design (San Francisco: Pfeiffer, 2006).

314. Van Wart, Cayer, and Cook, Handbook of Training and Development for the Public Sector.

315. G. P. Latham and K. N. Wexley, Increasing Productivity through Performance Appraisal, 2d ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1994).

316. Ibid.

317. P. Kiger, "Health Partners Delivers Training That Works," Workforce (November 2002): 60-64.

318. J. Zenger, J. Folkman, and R. Sherwin, "Phase3," T+D (January 2005): 30 -35; L. Burke and H. Hutchins, "Training Transfer: An Integrative Review," Human Resources Development Review 6 (2007): 263 – 296.

319. M. L. Broad and J. W. Newstrom, Transfer of Training (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992).

320. A. Saks and M. Belcourt, "An Investigation of Training Activities and Transfer of Training in Organizations," Human Resource Management 45 (2006): 629 -648.

321. J. M. Royer, "Theories of the Transfer of Learning," Educational Psychologist 14 (1979): 53-69.

322. E. L. Thorndike and R. S. Woodworth, "The Influence of Improvement of One Mental Function upon the Efficiency of Other Functions," Psychological Review 8 (1901): 247-61.

323. J. F. Reintzell, "When Training Saves Lives," Training and Development 51 (1997): 41-42.

324. J. A. Sparrow, "The Measurement of Job Profile Similarity for the prediction of Transfer of Learning," Journal of Occupational Psychology 62 (1989): 337 – 41.

325. M. Machin, "Planning, Managing, and Optimizing Transfer of Training," in Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development, ed. K.Kraiger (San Francisco: Jossey-Bass, 2002): 263-301; J.Kim and C.Lee, "Implications of Near and Far Transfer of Training on Structured On-the-Job Training," Advances in Developing Human Resources (November 2001): 442 -51; S. L. Yelon and J. K. Ford, "Pursuing a Multidimensional View of Transfer," Performance Improvement Quarterly 12 (1999): 58 -78.

326. Ibid.

327. J. Barbazette, Managing the Training Function for Bottom Line Results (San Francisco: Pfeiffer, 2008).

328. C. A. Frayne and J. M. Geringer, "Self-Management Training for Joint Venture General Manager," Human Resource Planning 15 (1993): 69-85; L. Burke and T. Baldwin, "Workforce Training Transfer: A Study of the Effect of Relapse Prevention Training and Transfer Climate," Human Resource Management (Fall 1999); 227 -42; C. Frayne and J. Geringer, "Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople," Journal of Applied Psychology (2000): 361 – 72.

329. A. Tziner, R. R. Haccoun, and A. Kadish, "Personal and Situational Characteristics Influencing the Effectiveness of Transfer of Training Strategies," Journal of Occupational Psychology 64 (1991): 167 -77; R. A. Behavior and Cognitive Strategies?"Journal of Business and Psychology 4 (1990): 317-28; M. E. Gist, C. K. Stevens, and A. G. Bavetta, "Effects of Self-Efficacy and Post-Training Intervention on the Acquisition and Maintenance of Complete Interpersonal Skills," Personal Psychology 44 (1991): 837-61; M. J. Tews and J.B. Tracey, "An Empirical Examination of Post Training On-the-Job Supplements for Enhancing the Effectiveness of Interpersonal Skills Training," Personnel Psychology 61 (2008): 375 -401.

330. J. B. Tracey, S. I. Tannenbaum, and M. J. Kavanaugh, "Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment," Journal of Applied Psychology 80 (1995): 239-52; P. E. Tesluk, J. L. Farr, J. E. Mathieu, and R. J. Vance, "Generalization of Employee Involvement Training to the Jobe Setting: Individual and Situational Effects," Personal Psychology 48 (1995): 607 -32; J. K. Ford, M. A. Quinones, D. J. Sego, and J. S. Sorra, "Factors Affecting the Opportunity to Perform Trained Tasks on the Job," Personnel Psychology 45 (1992): 511 -27; E. Holton, R. Bates, and W. Ruona, "Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory," Human Resource Development Quarterly 11 (2001): 333-60; K. Bunch, "Training Failure as a Consequence of Organizational Culture," Human Resource Development Review 6 (2007): 142 – 163.

331. S. Bochle, "Dollars and Sense," Training (June 2007): 42-45.

332. P. Keller, "Soaring to New Safety Heights," T+ D (January 2006): 51-54.

333. H. Martin, "Lessons Learned," The Wall Street Journal (December 15, 2008): RII.

334. J. M.Cusimano, "Managers as Facilitators," Training and Development 50 (1996): 31 -33; R. Bates, "Managers as Transfer agents," in Improving Learning Transfer in Organizations, ed. E. Holton and T. Baldwin (San Francisco: Jossey-Bass, 2003): 243-70.

335. S. B. Parry, "Ten Ways to Get Management Buy-In," Training and Development (September 1997): 21-22; Broad and Newstorm, Transfer of Training.

336. Bochle, "Dollars and Sense."

337. J. Gordon, "Getting Serious about Supervisory Training," Training (February 2006): 27-29.

338. K. Ellis, "Developing for Dollars," Training (May 2003): 34-39; G. Johnson, "KLA-Tencor," Training (March 2003): 48-49.

339. C. M. Petrini. Ed., "Bringing It Back to Work," Training and Development Journal (December 1990): 15-21.

340. Martin, "Lessons Learned."

341. Ford, Quinones , Sego, and Sorra, "Factors Affecting the Opportunity to Perform Trained Tasks on the Job."

342. Ibid; M. A. Quinones, J. K. Ford, D. J. Sego, and E. M. Smith, "The Effects of Individual and Transfer Environment Characteristics on the Opportunity to Perform Trained Tasks," Training Research Journal I (1995/96): 29-48.

343. G. Stevens and E. Stevens, "The Truth about EPSS," Training and Development 50 (1996): 59-61.

344. "In Your Face EPSs," Training (April 1996): 101 -2.

345. M. A. Gephart, V. J. Marsick, M. E. Van Buren, and M. S. Spiro, "Learning Organizations Come Alive," Training and Development 50 (1996): 35 – 45; C.M. Solomon, "HR Facilitates the Learning Organization Concepts," Personnel Journal (November 1994): 56-66; T. A. Stewart, "Getting Real about Brain power," Fortune (November 27, 1995): 201 – 3; L. Thornburg, "Accounting for Knowledge," HR Magazine (October 1994): 51 -56; V. Sessa and M. London, Continuous Learning in Organizations (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2006).

346. The Wall Street Journal (October 13, 2008): R6. K. Sports, "Top Small Workplaces 2008: King Arthur Floor Co.

347. S. Hawkins, "The Competence Marketplace," T+D (December 2002): 60-62.

348. T. Davenport, L. Prusak, and B. Strong, "Putting Ideas to Work," The Wall Street Journal (March 10, 2008): RII.

349. J. Thilmany, "Passing on Knowledge," HR Magazine (June 2008): 100 -104.

350. D. Delong and L. Fahey, "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management," Academy of Management Executive 14 (2000): 113 -27; A. Rossett, "Knowledge Management Meets Analysis,"I Training and Development (May 1999): 63-68; M. Van Buren, "A Yardstick for knowledge Management," Training and Development (May 1999): 71-78.

351. Gephart, Marsick, Vab Buren, and Spiro, "Learning Organizations Come Alive; Davenport, Prusak, and Strong," Putting Ideas to Work,"

352. Davenport, Prusak, and Strong, "Putting Ideasto Work."

353. K. Tyler, " 15 Ways to Train on the Job," HR Magazine (September 2008): 105 – 108.

354. "Center for Army Lessons Learned Named in Info World 100 for 2008 Top It Solutions," at http://usacac.army.mil/cacz/call/index.asp. web site for the Ceater For Army Lessons Learned, accessed March 30, 2009.

355. "A Recipe for Sharing Knowledge," OD/Leadership Network News (December 2005). Available at www.steelcase.com/na/ (February 28,2006).

356. J. MacGregor, "The Office Chart That Really Counts," BusinessWeek (February 27, 2006): 48 -49.

357. V. Powers, "Virtual Communities at Caterpillar Foster Knowledge Sharing," T+D (June 2004): 4- -45.

358. J. Gordon, "Intellectual Capital and You," Training (September 1999): 30 -38; D. Zielinske, "Have you Shared a Bright Idea Today?" Training (July 2000): 65 – 68.

359. K. Ellis, "Share Best Practices Globally," Training (July 2001): 32-38.

360. D. Garvin, A. Edmondson, and F. Gino, "Is Yours a Learning Organization?" Harvard Business Review (March 2008): 109 -116; "Center for Army Lessons Learned Named in Info World 100 for 2008 Top IT Solution."

361. D. Bonner, "Enter the Chief Knowledge Officer," Training and Development (February 2000): 36 -40; J. Gordon, "CLO: A Strategic Player?" Training (April 2005): 12-19.

362. T. O'Driscoll, B. Sugrue, and M. Vona, "The C-Level and the Value of Learning," T +D (October 2005); 70 -77.

363. J. Salopek, "Computer Sciences Corporation," T +D (October 2005): 58.

364. D. Pringle, "Learning Gurus Adapt to Escape Corporate Axes," The Wall Street Journal, (January 7, 2003); B1, B4.

365. P. Babcock, "Shedding Light on Knowledge Management," HR Magazine (May 2004): 46-50; R. Davenport, "Doest Knowledge Management Still Matter?" T+D (February 2005): 19 -25.

366. Babcock, "Shedding Light on Knowledge Management."

367. K. Spors, "Getting Workers to Share Their Know-how with Their peers," The Wall Street Journal (April 3, 2008): B6.

368. T. Aeppel, "On Factory Floor, Top Workers Hide Secrets to Success," The Wall Street Journal (July 1, 2002): A 1, A10; D. Lepak and S. Snell, "Managing Human Resource Architecture for Knowledge –Based Competition," in Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage. ed. S. Jackson, M. Hitt, and A. Denisi (San Francisco, Jossey-Bass, 2003): 127 – 54.

369. Thurm, "Companies Struggle to Pass On Knowledge That Workers Acquire," The Wall Street Journal; (January 23, 2006):B1.

370. Van Buren, "A Yardstick for Knowledge Management", L. Bassi and D. McMumer, "Developing Measurement Systems for Managing in the Knowledge Era," Organizational Dynamics 34 (2005): 185-96.

371. P. Tharenou, A. Saks, and C. Moore, "A Review and Critique of Research on Training and Organizational Level Outcomes," Human Resource Management Review 17 (2007): 251-273.

372. P. Bernthal, "Measurement Gets Strategic," T+D (May 2005): 53-56.

373. A. Purcell, "20/20 RO1," Training and Development (July 2000): 28-33.

374. M. Van Wart, N. J. Cayer, and S. Cook, Handbook of Training and Development for the Public Sector (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

375. K. Brown and M. Gerhardt, "Formative Evaluation: An Integrative Practice Model and Case Study," Personnel Psychology 55 (2002): 951-83.

376. J. Salopek, "BEST 2005: St. George Bank," T+D (October 2005): 68.

377. D. Russ-Eft and H. Preskill, "In Search of the Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development," Advances in Developing Human Resources 7 (February 2005): 71-85.

378. K. Kraiger, D. McLinden, and W. Casper, "Collaborative Planning for Training Impact," Human Resource Management 43 (4) (2004): 337-351; F. Nickols, "Why a stakeholder Approach to Evaluating Training," Advances in Developing Human Resources (February 2005): 121-134.

379. K. Kraiger, D. McLinden, and W. Casper, "Collaborative Planning for Training Impact," Human Resource Management (Winter 2004): 337-51; R. Brinkerhoff, "The Success Case Method: A Strategic Evaluation Approach to Increasing the value and Effect of Training," Advances in Developing Human Resources 7 (February 2005): 86-101.

380. D. L. Kirkpatrick, "Evaluation," in The ASTD Training and Development Handbook, 2d ed., R. I. Craig (New York: McGraw-Hill, 1996): 294-312.

381. K. Kraiger, I. K. Ford and E. Salas, "Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation," Journal of Applied Psychology 78 (1993): 311-28; J. J. Phillips, "ROI: The Search for Best Practices," Training and Development (February 1996); 42-47; G. M. Alliger, S. I. Tannenbaum, W. Bennet, Jr. H. Traver, and A. Shortland, "A Meta-analysis of the Relations among Training Criteria," Personnel Psychology 50 (1997):341-55; K. Kraiger, "Decision-Based Evaluation," In Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development. Ed. K Kraiger (San Francisco: Jossey-Bass, 2002): 331-75; G. Alliger and E. Janek, "Kirkpatrick's Levels of Training Criteria; Thirty Years Later," Personnel Psychology 42 (1989): 331-42.

382. Kraiger, Ford, and Sales, "Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories", Philips, "ROI: The Search for Best Practices". D. L. Kirkpatrick, "Evaluation of Training," in Training and Development Handbook, 2d ed., ed. R. L. Craig (New York: McGraw-Hill, 1976): 18-1 to 18-27.

383. R. Morgan and W. Casper, "Examining the Factor Structure of Participant Reactions to Training: A Multidimensional Approach," Human Resource Development Quarterly 11 (2000): 301-17; K. Brown, "An Examination of the Structure and Nomo logical Network of Trainee Reactions: A Closer Look at 'Smile Sheets,'" Journal of Applied Psychology 90 (2005): 991-1001; G. Vellios,

"On the Level," T+D (December 2008): 26-29.

384. G. Hopkins, "Howto Design anInstructor Evaluation," Training and Development (March 2000); 51-53.

385. T. Sitzmann, K. Brown, W. Casper, K. Ely, and R. Zimmerman, "A review and Meta-analysis of the Nomological Network of Trainee Reactions," Journal of Applied Psychology 93 (2008); 280 -295.

386. P. Taylor, D. Russ-Eft, and H. Taylor, "Transfer of Management Training from Alternative Perspectives," Journal of Applied Psychology 94 (2009): 104 -121.

387. J. J. Phillips, "Was It the Training?" Training and Development (March 1996):28-32.

388. T. Murphy and S. Zandvakili, "Data- and Metrics- Driven Approach to Human Resource Practices: Using Customers, Employees, and Financial Metrics," Human Resource Management 39 (Spring 2000; 93 – 105.)

389. "LQ Management LLC," T+D (October 2008): 76-77.

390. Phillips, "ROI: The Search for Best Practices."

391. J. Schettler, "Homegrown Slotutions," Training (November 2002): 76 – 79.

392. D. A. Grove and C. Ostroff, "Program Evaluation," in Developing Human Resources, ed. K. N. Wexley (Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1991): 5- 185 to 5- 220.

393. H. J. Frazis, D. E. Herz, ad M. W. Horrigan, "Employer-Provided Training: Results from a New Survey,"Monthly Labor Review 118 (1995): 3-17.

394. W. Arther, Jr. W. Bennett, P. Edens, and S. Bell, "Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-analysis of Design and Evaluation Features," Journal of Applied Psychology 88 (2003): 234-45.

395. J. Gordon, "Eye on ROI," Training (May 2007): 43-45.

396. Alliger and Janak, "Kirkpartick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later."

397. W. Arthur, Jr. W. Bennett, P. Edens, and S. Bell, "Effectiveness of Training in Organizaitons: A Meta-analysis of Design and Evalutation Features," Journal of Applied Psychology 88 (2003): 234-45.

398. T. D. Cook, D. T. Campbell, and L. Peracchio, "Quasi Experimentation," in Handbook of Industrial and Oraganizational Psychology, 2d ed., Vol. I, eds. M. D. Dunnette and L. M. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990): 491-576.

399. Ibid; J.J. Phillips, Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods,2d ed. (Houston, TX: Gulf Publishing, 1991).

400. D. Sussman, "Strong Medicine Required,"T+ D (November 2005) 34-38.

401. S. J. Simon and J. M. Werner, "Computer Training through Behavior Modeling, Self-Paced, and Instructional Approaches: A Field Experiment," Journal of Applied Psychology 81 (1996): 648 -59.

402. J. Komaki, K. D. Bardwick, and L. R. Scott, "A Behavioral Approach to Occupational Safety: Pinpointing and Reinforcing Safe Performance in a Food Manufacturing Plant," Journal of Applied Psychology 63 (1978): 434 -45.

403. R. D. Bretz and R. E. Thompsett, "Comparing Traditional and Integrative Learning Methods in Organizational Training Programs," Journal of Applied Psychology 77 (1992): 941-51.

404. S. I. Tannenbaum and S. B. Woods, "Determining a Strategy for EvaluatingTraining: Operating within Organizational Constraints," Human Resource Planning 15 (1992): 63-81; R. D. Arvey, S. E. Maxwell, and E. Salas, "The Relative Power of Training Evalutation Designs under Different Cost Configurations," Journal of Applied Psychology 77 (1992): 155-60.

405. P.R. Sackett and E. J. mullen, "Beyond Formal Experimental Design: Toward and Expanded View of the Training Evaluation Process," Personnel Pschology 46 (1993): 613 -27.

406. B. Gerber, "Does Your Training Make a Difference? Prove It!" Training (March 1995): 27- 34.

407. A. P. Carnevale and E. R. Schulz, "Return on Investment: Accounting for Training," Training and Development Journal (July 1990). S1 – S32.

408. J. Phillips and P. Phillips, "Distinguishing ROI Myths from Reality," Performance Improvement (July 2008): 12 – 17.

409. Purcell, "20/20 ROI."

410. J. Phillips and P. Phillips, "Using Action Plans to Measure ROI," Performance Improvement 42 (2003): 22-31.

411. K. Ellis, "What's the ROI of ROI?" Training (January 2005); 16-21; B. Worthen, "Measuring the ROI of Training," CIO (February 15, 2001): 128 -36; D. Russ-Eft and H. Preskill, "In Search of the Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development," Advances in Developing Human Resources (February 2005): 71-85.

412. J. Gordon, "Eye on ROI," Training (May 2007): 43 – 45.

413. Carnevale and Schulz, "Return on Investment: Accounting for Training"; G. Kearsley, Cost, Benefits,a nd Productivity in TrainingSystems (Boston: Addison – Wesley, 1982).

414. S. D. Parry, "Measuring Training's ROI," Training and Development (May 1996): 72- 77.

415. D. G. Robinson and J. Robinson, "Training for Impact," Training and Development Journal (August 1989): 30-42: J. J. Phillips, "How Much Is the Training Worth," Training and Development (April 1996): 20 -24.

416. Purcell, "20/20 ROI."

417. Phillips, Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods; Phillips, "ROI: The Search for the Best Practices."

418. Robinson and Robinson, "Training for Impact."

419. Sussman, "Strong Medicine Required."

420. J. E. Matheiu and R. L. Leonard, "Applying Utility Analysis to a Training Program in Supervisory Skills: A Time-Based Approach," Academy fo Management Journal 30 (1987): 316 -35; F. L. Schmidt, J. E. Hunter, and K. Pearlman, "Assessing the Economic Impact of Personal Programs on Work-Force Productivity,"Personnel Psychology 35 (1982): 333-47; J. W. Boudreau, "Economic Considerations in Estimating the Utility of Human Resources Productivity Programs," Personnel Psychology 36(1983): 551 -76.

421. U. E. Gattiker, "Firm and Taxpayer Returns from Training of Semiskilled Employees," Academy of Management Journal 38 (1995): 1151 -73.

422. Worthen, "Measuring the ROI of Training."

423. D. Abernathy, "Thinking Outside the Evalutaion Box," Training and Development (February 1999): 19 – 23; E. Krell, "Calculating Success," Training (December 2002): 47 -52; D. Goldwater, "Beyond ROI," Training (January 2001): 82 – 90.

424. Brinkerhoff, "The Success Case Method: A Strategic Evalutation Approach."

425. C. Wick and R. Pollock, "Making Results Visible," T + D (June 2004): 46- 51.

426. A. Paradise, 2008 State of the Industry Report (Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 2008).

427. E. Holton and S. Naquin, "New Metrics for Employee Development," Performance Improvemetn Quarterly 17 (2004): 56 – 80.

428. R. Stolz, "The Capital Idea," Human Resources Executive (February 2005): 1,24-29.

429. Holton and Naquin, "New Metrics for Employee Development."

430. L. Bassi and D. McMurrer, What to Do When People Are Your Most Important Asset (Golden, CO: McBassi and Company, May 2004/updated October 2004).

431. J.Salopek, "Colorado Springs Utility: 2005 BEST Award Winner," T+D (October 2005): pp. 38 -40.

432. D. McMurrer, M. Van Buren, and W. Woodrell Jr., The 2000 ASTD State of the Industry Report (Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 2000); "Industry Report 2000," Training(October2000): 57-66; A. P. Carnevale, L. J. Gainer, and A. S. Meltzer, Workplace Basic Training Manual (San Francisco: Jossey – Bass, 1990).

433. M. Van Wart. N. J. Cayer, and S. Cook, Handbook of Training and Development for the Public Sector (San Francisco: Jossey-Bass, 1993); R. S. House, "Classroom Instruction," in The ASTD Training and Development Handbook, 4th ed., R. L. Craig (New York: McGraw-Hill, 1996): 437 -52.

434. Van Wart, Vayer, and Cook, Handbook of Training and Development for the Pubic Sector.

435. K. Tyler, "15 Ways to Train on the Job," HR Magazine (September 2008): 105-108.

436. "Constellation Energy," T+D (October 2008): 35-36.

437. H. Dolezalek, "Industry Training Report," Training(October 2004): 33-34.

438. T. Skyla, "When Training Collides with a 35-Ton Truck," Training (March 1996): 32- 38.

439. L. Ford, "Caught on Tape," T+D (December 2005): 63-64.

440. R.B.Cohn, "How to Choose a Video Producer," Training (July 1996); Training (July 1996): 58-61.

441. R. DeRouin, T. Parrish, and E. Salas, "On-the –Job Training: Tips for Ensuring Success," Ergonomics in Design 13 (Spring 2005): 23- 26; D. Gallup and K. Beauchemin, "On-the-Job Training," in ASTD Handbook of Training Design and Delivery. ed. G. Piskurich, P. Beckschi, and B. Hall (New York: McGraw- Hill, 2000): 121 -132.

442. DeRouin, Parrish, and Salas, "On-the-Job Training: Tips for Ensuring Success"; C. Aik, "The Synergies of the Learning Organization. Visual Factory Management, and On-the-Job training," Performance Improvement 44 (2005: 15-20).

443. "Reliance Industries Limited, Nagothane Manufacturing Division," T+D (October) 2008: 78.

444. N. Woodward, "Making Safety Job No. I," HR Magazine (January 2007): 60-65.

445. B. Filipezak, "Who Owns Your OJT?" Training: (December 1996). 44 -49; DeRouin, Parrish, and Salas, "On-the-Job Training: Tips for Ensuring Success"; Gallup and Beauchemin, "On-the-Job Training."

446. W.J.Rothwell and H. C. Kazanas,"Planned OJT Is Productive OJT," Training and Development Journal (October 1996): 53-56.

447. Filipezak, "Who Owns Your OJT?"

448. G. M. Piskurich, Self-Directed Learning (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

449. S. Boyer and B. Lambert, "Take the Handcuffs Off Sales Team Development with Self-Directed Learning" T+D (November 2008): 62-66.

450. D. B. Yousi and I. Lipsett, "New Job Immersion with Drowning," Training and Development Journal (February 1989): 73-75.

451. G. M. Piskurich, "Self-Directed Learning," in The ASTD

452. C. M. Solomon, "When Training Doesn't Translate," Workforce (March 1997): 40 -44.

453. P. Warr and D. Bunce, "Trainee Characteristics and the Outcomes of Open Learning," Personnel Psychology 48 (1995): 347 – 75; T.G. Hatcher, "The Ins and Outs of Self-Directed Learning," Training and Development (February 1997): 35-39.

454. T. W. Glover, Apprenticeship Lessons from Abroad (Columbus, OH: National Center for Research in Vocational Education, 1986).

455. Commerce Clearing House, Orientation-Training (Chicago: Personnel Practices Communications, Commerce Clearing House, 1981): 501 -5.

456. A.H. Howard III, "Apprenticeships," in The ASTD Training and Development Handbook: 803 -13.

457. M. Rowh, "The Rise of the Apprentice," Human Resource Executive (February 2006): 38 -43.

458. A. Ciaccio, "'You're Hired': Goldcorp Stint Touts Opportunities in Mining," The Wall Street Journal,September 25, 2005: B6.

459. Rowh, "The Rise of the Apprentice."

460. Eldredge v. Carpenters JATC (1981). 27 Fair Employment Practices (Bureau of National Affairs). 479.

461. M. Premik, "Installers Learn on Practice Dwellings," Collumbus Dispatch, February 7, 2003: F1.

462. H. Dolezalek, "Pretending to Learn," Training (July/August 2003): 20 -26.

463. M. W. McCall Jr. and M. M. Lombardo, "Using Simulation for Leadership and Management Research," Management Science 28 (1982): 533 -49.

464. S. McCartney, "Addressing Small Errors in the Cockpit,"The wall Street Journal (September 13, 2005): D5.

465. J. Alden and J. Kirkhorn, "Case Studies," in The ASTD Training and Development Handbook: 497 -516.

466. H. Kelly, "Case Method Training: What It Is and How It Works," in Effective Training Delivery, ed. D. Zielinski (Minneapolis: Lakewood Books, 1989): 95 -96.

467. T.W. Shreeve, "On the Case at the CIA," Training and Development (March 1997)53-54.

468. S. Wiebenga, "Guidelines for Selecting, Using, and Evaluating Games in Corporate Training," Performance Improvement Quarterly 18 (2004): 19 – 36; S. Sugar, "Using Games to Energize Dry Material," in The ASTD Handbook of Training Design and Delivery: 107 -20.

469. D. Schwartz, J. Bransford, and D. Sears, "Efficiency and Innovation in Transfer," in Transfer of Learning: Research and Perspectives, ed. J. Mestre (Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2004).

470. S. McCartney, "A Delicate Balance," The Wall Street Journal (May 10, 2005): R7, R9.

471. E. Krell, "Learning to Love the R&I." Training (September 1999): 66-72.

472. "Business War Games," Training (December 2002); 18.

473. M. Hequet, "Games That Teach," Training (July 1995): 53-58.

474. S. Thiagarajan, "Instructional Games, Simulations, and Role Plays," in The ASTD Training and Development Handbok; 517 -33.

475. "Wequassett Resort and Gold Club: Heroic Customer Service," Training (March/April 2008): 36 -37.

476. S. J. Simon and J. M. Werner, "Computer Training through Behavior Modeling, Self-Paced, and Instructional Approaches: A Field Experiment," Journal of Applied Psychology 81 (1996): 648 -59; P. Taylor. D. Russ-Eft, and D. Chan, "A Meta-analytic Review of Behavior Modeling Training," Journal of Applied Psychology 90, no. 4 (2005): 692 – 709.

477. W.C. Byham and A. Pescuric, "Behavior Modeling at the Teachable Moment," Training (December 1996): 51-56.

478. P. Decker and B. Nathan, Behavior Modeling Training (New York: Praeger Scientific, 1985).

479. Ibid.; T. T. Baldwin, "Effects of Alternative Modeling Strategies on Outcomes of Interpersonal Skills Training," Journal of Applied Psychology 77(1992): 147 -54.

480. D. Brown and D. Harvey, An Experiential Approach to Organizational Development (Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall, 2000); J. Schetter, "Learning by Doing," Training (April 2002): 38- 43; P. Mirvis, "Executive Development through Consciousness Raising Experiences," Academy of Management Learning & Education (June 2008); 173 – 188.

481. S. Lueck, "Postal Service's Top Inspector Should Be Fired, Senators Say," The Wall Street Journal, (May 2, 2003): A2.

482. Schettler, "Learning by Doing."

483. R. J. Wagner, T.T. Baldwin, and C.C. Rowland, "Outdoor Training: Revolution or Fad?" Training and Development Journal (March 1991): 51 -57: C.J. Cantoni, "Learning the Ropes of Teamwork," The Wall Street Journal. (October 2, 1995): A 14.

484. C. Steinfeld, "Challenge Courses Can Build Strong Teams," Training and Development (April 1997): 12 -13.

485. Ibid.

486. M. Regan, "EExees Scale New Heights in the Name of Teamwork," Columbus Dispatch, (February 15, 2004): F2.

487. D. Mishev, "Cooking for the Company," Cooking Light (August 2004): 142 -47.

488. G. M. Tarullo, "Making Outdoor Experiential Training Work," Training (August 1992): 47 -52.

489. C. Clements, R. J. Wagner, and C. C. Roland, "The Ins and Outs of Experiential Training," Training and Development (February 1995): 52 – 56.

490. G. M. McEvoy, "Organizational Change and Outdoor Management Education," Human Resource Management 36 (1997: 235 -50.

491. E. Salas and J.A. Cannon – Bowers, "Strategies for Team Training," in Trainingfor 21st Century Technology: Applications for Psychological Research, ed. M. A. Quinones and A. Dutta (Washington, DC: American Psychological Association, 1997).

492. R. L. Oser, A. McCallum, E. Salas, and B.B. Morgan Jr., "Toward a Definition of Teamwork: An Analysis of Critical Team Behaviors," Technical Report 89 -004 (Orlando, FL: Naval Training Research Center, 1989).

493. Salas and Cannon – Bowers, "Strategies for Team Training."

494. M. Marks, M. Sabella, C. Burke, and S. Zaccaro, "The Impact of Cross-Training on Team Effectiveness," Journal of Applied Psychology 87 (2002): 3-13.

495. E. Salas, C. Burke, and J. Cannon-Bowers, "What We Know about Designing and Delivering Team Training: Tips and Guidelines," Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development, ed. K. Kraiger (San Francisco: Jossey-Bass, 2002): 234 – 62.

496. S. Carey, "Racing to Improve," The Wall Street Journal, (March 24, 2006): B1, B6.

497. D. Dotlish and J. Noel, Active Learning: How the World's Top Companies Are Recreating Their Leaders and Themselves (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).

498. M. Marqurdt. "Harnessing the Power of Action Learning," T+D (June 2004): 26 – 32; www.novartis.com/careers/en/talent_management /learning_development.shtml, Novartis Web site (April 7, 2006).

499. "A Team Effort," Training (September 2002): 18.

500. H. Lancaster, "This Kind of Black Belt Can Help Your Score Some Points at Work," The Wall Street Journal, (September 14, 1999): B1; S. Gale, "Building Frameworks for Six Sigma Success," Workforce May 2003): 64 – 66.

501. J. Defeo, "An ROI Story," Training and Development (July 2000): 25 -27.

502. S. Gale, "Six Sigma Is a Way of Life," Workforce (May, 2003): 67 -68.

503. Marquardt, "Harnessing the Power of Action Learning."

504. M. Burke and R Day, "A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training," Journal of Applied Psychology 71 (1986): 232 -245.

505. "Outstanding Training Initiatives. The Home Depot: Appliance Within."

506. L. Hurtubise, "iPod Adds a Touch of Education Innovation," Insight (December, 2008): I.

507. J McCallister, "The Popular Online World Inspires New Ways to Teach and Learn," on Campus (January 24, 2008): 1-14; D. Naraghi, "Brave New (Virtual) World," Ohio State University Alumni Magazine (May/June 2008): 24-29.

508. M. Van Buren and W. Woodwell Jr., The 2000 ASTD Trends Report: Staying Ahead of the Winds of Change (Alexandria VA: American Society for Training and Development, 2000).

509. P. Shank; "When to Use Instructional Technology," T+D (September 2004): 30 -37; S. E. O'Connell, "New Technologies Bring New Tools, New Rules," HR Magazine (December 1995): 43 – 48; S. E. O'Connell, "The Virtual Workplace Moves at Wrap Speed," HR Magazine (March 1996); 51 – 57.

510. M. Weinstein, "Virturally Integrated," Training (April 2007): 10; A. Hira, "The Making of a UPS Driver," Fortune (November 12, 2007): 118 -129; P. Ketter, " What Can Training Do for Brown?" T+D (May 2008): 30 -36.

511. J. Salopek, "Digital Collaboration," Training and Development (June 2000): 39-43.

512. V. Beer, The Web Learning Fieldbook (New York; John Wiley, 2000); A. Chute, P. Sayers, and R. Gardner, "Network Learning Environment," New Directions for Teaching and Learning 71 (1997): 75 -83.

513. E. Hollis, "Shoney's: Workforce Development on the Side," Chief Learning Officer (March 2003): 32 – 34.

514. "Qualcomm, Inc: Learning 2.0," Training (February 2009): 100.

515. J. J. Howell and L. O. Silvey, "Interactive Multimedia Systems," in the ASTD Training and Development Handbook, 4th ed., ed. R. L. Craig (New York: McGraw-Hill, 1996): 434 -53.

516. R. Zemke and J. Armstrong, "Evaluating Multimedia," Training (August 1996): 48 – 52.

517. K. Murphy, "Pitfalls vs. Promise in Multimedia Training," May 6, 1996 (from The New York Times Web site, www.nytimes.com).

518. Howell and Silvey, "Interactive Multimedia Systems."

519. W. Webb, "High –Tech in the Heartland," Training (May 1997): 51 – 56.

520. W. Hannum, the Application of Emerging Training Technologies (Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1990).

521. A. Field, "Class Act," Inc. (January 1997): 55 – 57.

522. "Project Leadership," Human Resource Executive (2000): A 16.

523. S. Greengard, "How Technology Is Advancing HR," Personnel Journal (September 1993): 80 -90.

524. M. Weinstein, "Satellite Success," Training (January 2007): 36 -38.

525. L. Keegan and S. Rose, "The Good News about Desktop Learning," Training and Development (June 1997): 24 -27.

526. F. Filipowski, "How Federal Express Makes Your Package Its Most Important," Personnel Journal (February 1992): 40-46.

527. S. Greengard, "Catch the Wave as HR Goes Online," Personnel Journal (July 1995): 54 – 68; M. I. Finney, "It's All in the Knowing How," HR Magazine (July 1995): 36 – 43; "A Survey of the Internet" (special section), The Economist (July1, 1995): 3 – 18; A. Doran, "The Internet: The New Tool for the HR Professional," The Review (August/September 1995); 32 – 35.

528. S. Greengard, "Leverage the Power of the Internet," Workforce (March 1997): 76 -85.

529. Greengard, "Catch the Wave as HR Goes Online."

530. M. Rosenberg, E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age (New York: McGraw Hill, 2001).

531. "What Is Web-Based Training?" (from www.clark.net/pub/nractive/fl.html).

532. B. Filipezak, " An Internet of Your Very Own," in Using Technology – Delivered Training. ed. D. Zielinski (Minneapolis, MN: Lakewood, 1997): 127 -28.

533. M. Moore, "Three Types of Interaction," American Journal of Distance Education 3, no. 2 (1989): 1 -6.

534. P. Galagan, "The E-Learning Revolution," Training and Development (December 2000): 24 -30; D. Khirallah, "A New way to Learn," Information Week Online, May 22, 2000; G. Wang, R. Von Der Linn. D. Facar-szocki, O. Griffin, and E. Sceiford, "Measuring the Business Impact or E-Learning - An Empirical Study," Performance Improvement Quarterly 16 (2003): 17 -30.

535. M. Gold, "E-Learning, the Lucent Way," T&D (July 2003): 46 -50.

536. S. Murphy, "Ritz Camera Focuses on Web-Based Teaching Tools," Chain Store Age (December 23, 2008).

537. R. Flandez, "Firms Go Online to Train Employees," The Wall Street Journal (August 14, 2007: B4.

538. J. Maquez, "Faced with High Turnover, Retailers Boot Up E-Learning Programs for Quick Training," workforce Management (August 2005): 74 -75.

539. D. Sussman, "Dividents Paid," T + D (January 2006): 26 – 29.

540. S. Gale, "Making E-Learning More Than 'Pixie Dust' " Workforce (March 2003): 58 – 62.

541. H. Baldwin, Q Magazine (May/June 2003) at cisco.com/en/us/strategy/index.html ("The Travel Industry's Journey Forward").

542. Shared learning demo, January 24, 2001 (from CCH Web site, hr.cch.com).

543. K. Brown, "Using Computers to Deliver Training: Which Employees Learn and Why?" Personal Psychology 54 (2001): 271-96; E.T. Welsh, C.R. Wanberg, K.G. Brown, and M. J.Simmering, "E-Learning: Emerging Uses, Empirical Results, and Future Directions," International Journal of Training and Development 7, no. 4 (2003): 245 -58; T. Sitzmann, K. Kraiger, D. Stewart, and R. Wisher, "The Comparative Effetiveness of Web-Based and Classroom Instruction: A Meta-analysis," Personnel Psychology 59 (2006): 623 -624.

544. K. Kraiger, "Transforming Our Models of Learning and Development: Web-Based Instruction as Enabler of Third –Generation Instruction," Industrial Organizational Psychology 1, no. 4 (December 2008): 454-67.

545. B. Roberts, " Hard Facts about Soft-Skills E-Learning," HR Magazine (January 2008): 76 -78.

546. G. Anders,"Companies Find ON-Line Training Has Its Limits," The Wall Street Journal (March 26, 2007): B3.

547. Welsh, Wanberg, Brown, and Simmering, "E-Learning: Emerging Uses, Empirical Results, and Future Directions."

548. M. Hequet, "The State of the E-Learning Market," Training (September 2003: 24 -29.

549. K. Kiser, "10 Things We Know SO Far about Online Training," Training (November 1999): 66-70; R. Well, "Back to the (Internet) Classroom," Training (March 1999): 50-54; L. Martins and F. Kellermans, "A Model of Business School Students' Acceptance of a Web-Based Course Management System," Academy of Management Learning andEducation 3 (2004): 7-26; H. Klein, R. Noe, and C. Wang, "Motivation to Learn and Course Outcomes: The Impact of Delivery Mode, Learning Goal Orientation, and Perceived Barriers and Enablers," Personnel Psychology 59 (2006): 665 -702.

550. S. Gale, "Making E-Learning More Than 'Pixie Dust.'"

551. K. Brown and J. Ford, "Using Computer Technology in Training: Building an Infrastructure for Active Learning," in Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development, ed. K. kraiger (San Francisco: Jossey-Bass, 2002): 192-233.

552. S. Boehle, "Putting the Learning Back in E-Learning," Training (January 2006): 29 -35; Brown, "Using Computers to Deliver Training: Which Employees Learn and Why?"

553. R. DeRouin, B. Fritzsche, and E. Salas, "Learner Control and Workplace Learning: Design, Person, and Organizational Issues," Research in Personnel and Human Resource Management, vol. 24, ed. J. Martocchio (New York: Elsevier, 2005): 181 -214.

554. D. Zielinski, "The Lie fo Online Learning," Training (February 2000): 38 -40; D. Zielinski, "Can You Keep Leaners On-Line?" Training (March 2000): 65 -75.

555. K. Brown, "A Field Study of Employee E-Learning Activity and Outcomes," Human Resource Development Quarterly (Winter 2005): 465 -80.

556. S. Chyung and M. Vachon, "An Investigation of the Profiles of Satisfying and Dissatisfying Factors in E-Learning," Performance Improvement Quarterly 18 (2005): 97 -113.

557. D. Schaaf, "Bandwidth Basics," Training (September 1999): OL23 –OL37; J. Adams, "Rapid Talent Development," T+D (March 2008): 68- 73.

558. C. Osberg, "How to Keep E-Learners Online," T&D (October 2002): 45 – 46.

559. C. Pollack and R. Masters, "Using Internet Technologies to Enhance Training," Performance Improvement (February 1997): 28-31.

560. Zeinlinski, "Can You Keep Learners On-Line?"; Brown and Ford," Using Computer Technology in Training."

561. Zielinski, "Can You Keep Learners On-Line?"

562. J. Armstrong, "The Biggest, Baddest Learning Portals," Training (June 2000): 61-63.

563. Ibid.; B. Hall, "One-Stop Shopping: Learning Portals Proliferate," 1999- 2000 (from Web site www.internetconnect.net/bhall/portals/portals.html).

564. K. Boxer and B. Johnson, "How to Build an Online Learning Center," T & D (August 2002): 36 -42.

565. T. Sosbe, " Ed Sketch: Ford's Drive toward Quality Education," Chief Learning Officer (May2003): 36 – 39.

566. S. J. Hysong and L. M. Mannix, "Learning Outcomes in Distance Education versus Traditional and Mixed Environment" (paper presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizationsl Psychology, Orlando, FL, 2003).

567. M. Knowles, The Adult Learner, 4th ed. (Houston, TX: Gulf Publishing, 1990).

568. M. Weinstein, "Got Class," Training (December 2005): 29-32.

569. Sitzmann, Kraiger, Stewart, and Wisher, "The Comparative Effectiveness of Web-Based and Classroom Instruction: A Meta-analysis"; Klein, Noe, and Wang, "Motivation to Learn and Course Outcomes."

570. K. Kim, C. Bonk, and E. Oh, "The Present and Future of Blended Learning in Workplace Settings int the United States," Performance Improvement (September 2008): 5-14.

571. M. Weinstein, "A Better Blend," Training (September 2008): 30-39.

572. J. Mullich, "A Second Act for E-Learning," Workforce Management (February 2004): 51 -55.

573. Ibid; Weinstein, "Got Class."

574. C. Cornell, "Better Then the Real Thing?" Human Resource Executive (August 2005): 34 -37.

575. P. Dvorak, "Theory & Practice: Simulation Shows What It Is Like to Be the Boss; Middle Managers at NetApp Receive Useful Taste of Reality," The Wall Street Journal (March 31, 2008): B7.

576. C. Aldrich, "Engaging Minigames Find Niche in Training," T+D (July 2007): 22-24.

577. M. Weinstein, "Winning games," Training (April 2007): 16 -18.

578. J. Borzo, "Almost Human," The Wall Street Journal, May 24, 2004: R1, R10; J. Hoff, "My Virtual Life," BusinessWeek, May 1, 2006: 72-78.

579. Cornell, "Better Than the Real Thing?" ; E. Frauenheim, "Can Video Games Win Points as Teaching Tools?"Workforce Management (April 10, 2006): 12-14; Boehle, "Simulations: The Next Generation of E-Learning "; Borzo, "Almost Human."

580. L. Freifeld, "Solid Sims," Training (October 2007): 48.

581. N. Adams, "Lessons from the Virtual World," Training (June 1995): 45-48.

582. D. Steele-Johnson and B. G. Hyde, "Advanced Technologies in Training: Intelligence Tutoring Systems and Virtual Reality," in Training for a Rapidly Changing Workplace,ed. M.A. Quinones and A. Ehrenstein (Wahsington, DC: American Psychological Association, 1997): 225 -48.

583. Ibid.

584. H. Dolezalek, "Virtual Vision," Training (October 2007): 40 - 46.

585. R. Flandez, "Small Business Link: Chip Maker Trains in the Virtual World," The Wall Street Journal (April 3, 2008): B6.

586. P. Galagan, "Second That," T+D (February 2008): 34 -37.

587. H. Dolezalek, "Virtual Vision."

588. What things cost: "What Does It Cost to Use a Virtual World Learning Environment?" T+D (November 2008): 88.

589. A. Nancheria,"Robots in the Room," T+D (November 2008): 18.

590. K. Taylor and S. Chyung, "Would You Adopt Second Life as a Training and Development Tool?" Performance Improvement (September 2008): 17-25.

591. D. Gayeski, "Goin' Mobile," T+D (November 2004): 46-51; D. Gayeski and M. Petrillose, "No Strings Attached, " Performance Improvement (February 2005): 25 – 31; D. Hartley, "Pick Up Your PDA," T + D (February 2004): 22 -24.

592. E. Wagner and P. Wilson,"Disconnected," T+D (December 2005): 40-43; J. Bronstein and A. Newman, "IM Learning," T+D (February 2006): 47 - 50.

593. M. Weinstein, "Mobility Movement," Training (September 6, 2007): 15 -16.

594. M. Weinstein,"Ready or Not, Here Comes Podcasting," Training (January 2006): 22 -23; D. Sussman, "Now Here This," T +D (September 2005): 53 – 54; J. Pont, "Employee Training on iPod Playlist," Workforce Management (August 2005): 18; S. Boehle, "iPod Corporation," Training (September 6, 2007): 17 -19.

595. Wagner and Wilson, "Disconnected."

596. Steele-Johnson and Hyde, "Advanced Technologies in Training: Intelligent Tutoring Systems and Virtual Reality."

597. R. J. Seidel, O. C. Park, and R. S. Perez, "Expertise of ICAI: Developmental Requirements," Computers in Human Behavior 4 (1988): 235 -56.

598. Steele-Johnson and Hyde, "Advanced Technologies in Training: Intelligent Tutoring Systems and Virtual Reality."

599. "Putting the Distance into Distance Learning," Training (October 1995): 111-18.

600. R. Clark, "Harnessing the Virtual Classroom," T+D (November 2005): 40 -45.

601. D. Picard, "The Future Is Distance Training," Training (November 1996): s3-s10.

602. A. F. Maydays, "On-Line Networks Build the Savings into Employee Education," HR Magazine (October 1997): 31-35.

603. J. M. Roost and R. Sager, Training: The Competitive Edge (San Francisco: Josses-Bass, 1988).

604. M. Weinstein, "Satellite Success."

605. "Training Top 100 Best Practices 2006: General Mills," Training (March 2006): 61.

606. S. Alexander, "Reducing the Learning Burden," Training (September 2002): 32-34.

607. Clark, "Harnessing the Virtual Classroom"; R. Clark and R. Mayer, E-Learning and the Science of Instruction (San Francisco: John Wiley, 2003).

608. Hanno, the Application of Emerging Training Technologies.

609. P.A. Gallegan, "Thing Performance: A Conversation with Gloria Gerry," Trainingand Development (March 1994) 47-51.

610. "Module Example: Financial Product Sales Applications," from Port Blue Web site, www.portblue.com/pub/solution-sales-marketing (April 24, 2006).

611. J. Clark and R. Koonce, "Meetings Go High- Tech," Training and Development (November

1995): 32 -38; A. M. Townsend, M. E. Whitman, and A. R. Hendreckson, "Computer Support Adds Prower to Group Processes," HR Magazine (September 1995): 87-91.

612. "Vernon Carus Transforms Its Branding with IBM Lotus Notes and Domino," from www-306.ibm.com/software/success/ (January 11, 2006).

613. B. Ziegler, "Internet Software Poses Big Threat to Notes, IBM's Stake in Lotus," The Wall Street Journal (November 7, 1995): A 1, A 8.

614. S. Caudron, "Your Learning Technology Primer," Personnel Journal (June 1996): 120 -36; A. Marquardt and G. Kearsley, Technology-Based Learning (Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1999).

615. M. Weinstein, "Wake-Up Call," Training (June 2007): 48 -50.

616. Greengard, "How Technology Is Advancing HR."

617. A. L. Lederer, "Emerging Technology and the Buy-Wait Dilemma: Sorting Fact from Fantasy," The Review (June/July 1993): 16-19.

618. S. E. Forrer and Z. B. Leibowitz, Using Computers in Human Resources (San Francisco: Jossey-Bass, 1991); V. R. Ceriello and C. Freeman, Human Resource Management Systems (Lexington, MA: Lexington Books, 1991).

619. L. Granick, A. Y. Dessaint, and G. R. VandenBos, "How Information Systems Can Help Build Professional Competence," in Maintaining Professional Competence, ed. S. L. Willis and S.S. Dubin (San Francisco: Jossey-Bass, 1990): 278 -305.

620. E. White, "Skills Tracking Lets Firms Measure Bench Strength," The Wall Street Journal (February 13, 2006): B3; J. Meade, The Human Resources Software Handbook (San Francisco: Jossey-Bass, 2003).

621. B. Hall, "How to Select the Right Authoring Tool," Training (May 2005): 46-61:H. Singh, "On-Line Training with a Distributed Learning Framework," in The ASTDHandbook of Training Design and Delivery, ed. G. Piskurich, P. Beckschi, and B. Hall (New York: McGraw-Hill, 2000): 356 -67.

622. "The Wired Taskmaster: Making Learning Stick," Training (June 2005):10.

623. S. Boehle, "LMS Leaders," Training (October 2008): 30 -34.

624. D. Sussman, "The LMS Value," T+D (July 2005): 43 -45.

625. "LMS Survey Results," from www.learningciruits.org/2005/jun2005/LMS_survey.htm (July 7, 2006).

626. E. Cohen, "At the Ready," Human Resource Executive (August 2003): 40 -42.

627. K. Oakes, ""Mission Critical,"T+D (September 2005): 25 – 28; Sussman, "The LMS Value"; H.Johnson, "Prescription for Success," Training (October 2003): 52.

628. Johnson, "Prescription for Success."

629. J. Barbian, "Great Expectations," Training (September 2002): 10 -12; Sussman, "The LMS Value."

630. Oakes, "Mission Critical."

631. K. Dobbs, "Take the Gamble out of an LMS," Workforce (November 2002): 52 – 58.

632. M. Gold, "IRS Goes E," T +D (May 2003): 76 – 82.

633. I. Speizer, "Value-Minded," Workforce Management (July 2005): 55-58.

634. Weinstein, "Got Class."

635. Shank, "When to Use Instructional Technology"; H. Dolezalek, "Dose of Reality," Training (April 2004): 28 – 34; E-Salas, R. DeRouin, and L. Litterll, "Research-Based Guidelines for Designing Distance Learning," in The Brave New World of her, ed. H. Gueutal and D. Stone (San Francisco: Jossey- Bass, 2005): 104 -37; G. Piskurich, "E-Learning; Fast, Cheap, Good," Performance Improvement (January 2006): 18 -24.

636. Weinstein, "Got Class."

637. M. London, Managing the Training Enterprise (San Francisco: Jossey-Bass, 1989); C. McCauley and S. Heslett, "Individual Development in the Workplace," in Handbook of Industrial,Work, and Organizational Psychology, vol. I, ed. N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, and C. Viswesvaran (London: Sage Publications, 2001): 313-35; D. Day, Developing Leadership Talent (Alexandria, VA: ShARM Foundation, 2007).

638. J. Marquez, "Building Knowledge," Workforce Management (February 2006): 24 -30; www.urscorp.com, Web site for URS Corporation.

639. R. W. Pace. P. C. Smith, and G. E. Mills, Human Resource Development (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991); W. Fitzgerald, "Training versus Development," Training and Development Journal(May 1992): 81-84; R. A. Noe, S. L. Wilk, E. J. Mullen, and J. E. Wanek, "Employee Development: Issues in Construct Definition and Investigation of Antecedents," in Improving Training Effectiveness in Work Organizations, ed. J. K. Ford (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1997): 153-89.

640. Towers-Perrin, Talent Management:The State of the Art (Towers-Perrin, 2005).

641. C. Taylor, "Focus on Talent," T+D (December 2002): 26-31.

642. R. J. Campbell, "HR Development Strategies," in Developing Human Resources, ed. K. N. We3ley (Washington, DC: BNA Books, 1991): 5-1 to 5-34; M. A. Sheppeck and C.A. Rhodes, "Management Development: Revised Thinking in Light of New Events of Strategic Importance," Human Resource Planning 11 (1988): 159 -72; B. Keys and J. Wolf, "Management Education:

Current Issues and Emerging Trends," Journal of Management 14 (1988): 205 -29; L. M. Saari, T. R. Johnson, S. D. McLaughlin, and D. Zimmerle, "A Survey of Management Training and Education Practices in U.S. Companies," Personnel Psychology 41 (1988): 731 -44.

643. E. Esen and J. Collison, Employee Development (Alexandria, VA: SHARM Research, 2005).

644. F. Hansen, "Building Better Leaders….Faster," Workforce Management (June 9, 2008): 25-28.

645. C. Cornell, "Fail Safe," Human Resource Executive (June.2, 2003): 33-36.

646. J. Roman, "A Boot to the System," T&D (March, 2003); 38-45.

647. C. Waxer, "Course Review," Human Resource Executive (December 2005): 46-48.

648. The Wall Street Journal (October 13, 2008): R8. K. Spors, "Top Small Workplaces 2008: Paducah Bank & Trust Co".

649. B. Yovoich, "Golden Opportunities," Human Resource Executive (August 2008): 30-34.

650. R. Knight, "GE's Corporate Boot Camp Cum Talent Spotting Venue," Financial Time Business Education (March 20, 2006): 2; J. Durett, "GE Hones Its Leaders at Crotonville," Training (May 2006): 25-27.

651. www.ge.com/company/culture/leadership_learning.html, retrieved January 15, 2009.

652. F. Hansen, "Building Better Leaders….Faster.."

653. J. Bolt, Executive Development (New York; Harper Business, 1989); H. S. Jonas, R. E. Fry, and S. Srivasta, "The Office of the CEO: Understanding the Executive Experience," Academy of Management Executive 4 (1990); 36 -48; J. Noel and R. Charam, "GE Brings Global Thinking to Light," Training and Development Journal (July 1992): 29 -33; B. O'Reilly, "How Execs Lean Now," Fortune (April 5, 1993); M. A. Hitt, B. B. Tyler, C. Hardee, and D. Park, "Understanding Strategic Intent in the Global Marketplance," Academy of Management Executive 9 (1995): 12 -19.

654. Center for Creative Leadership, "Xerox Corporation" (2007), from Web site, www.ccl.org.

655. J. A. Byrne, "Virtual Business Schools," BusinessWeek (Ocober 23, 1995): 64-68.

656. "Client Stories," www.dukece.com, Web site of Duke Corporate Education.

657. J. Reingold, "Corporate America Goes to School," BusinessWeek (October 20, 1997): 66-72.ss

658. L. Bongiorno, "How'm I Doing," BusinessWeek (October 23, 1995): 72, 74; Leadership Development Programs Overview, Center for Creative Leadership Web site at www.ccl.org, retrieved January 17, 2009.

659. L. Gerdes, "Programs: Picking Up the Pace," BusinessWeek Online, October 24, 2005, special report on executive education, www.businessweek.com.

660. C. Waxer, "Course Review."

661. A. Meisler, "A Matter of Degree," Workforce Management (May 2004): 32 -38; K. Merriman, "Employers Warm Up to Online Education," HR Magazine (January 2006): 79-82.

662. R. Johnson, "The Learning Curve: The Value of Tuition Reimbursement," Training (November 2005): 30-33; G. Benson, D. Finegold, and S. Mohrman, "You Paid for the Skills, Now Keep Them: Tuition Reimbursement and Voluntary Turnover," Academy of Management Journal 47 (2004): 315 -31.

663. "Flexibility Fuels Employee Development," T+D (April 2006): 96- 97.

664. A. Howard and D. W. Bray, Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times (New York Guilford, 1988); Bolt, Executive Development: J. R. Hinrichs and G. P. Hollenbeck, "Leadership Development," in K. N. Wexley (ed), Developing Human Resources, 5-221 to 5 – 237.

665. M. Weinstein, "Personalities & Performance," Training (July/August 2008): 36 – 40.

666. E. Krell, "Personality Counts," HRMagazine (November 2005): 47 – 52.

667. Weinstein, "Personalities & Performance."

668. S. K. Hirsch, MBTITeam Member's Guide (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992); A. L. Hammer, Introductionto Type and Careers (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1993).

669. A. Thorne and H. Gough, Portraits of Type (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991).

670. D. Druckman and R. A. Bjork, In the Mind's Eye: Enhancing Human Performance (Washington, DC: National Academy Press, 1991); M. H. McCaulley, "The Myers-Briggs Type Indicator and Leadership," in Measures of Leadership, eds. K. E. Clark and M. B. Clark (West Orange, NJ: Leadership Library of America, 1990): 381 - 418.

671. G. C. Thornton III and W. C.Byham, Assessment Centers and Managerial Performance (New York: Academic Press, 1982): L. F. Schoenfeldt and J. A. Steger, "Identification and Development of Management Talent," in Research in Personnel and Human Resource Management, vol. 7 eds. K. N. Rowland and G. Ferris (Greenwich, CT: JAI Press, 1989): 151 - 81.

672. Thornton and Byham, Assessment Centers and Managerial Performance.

673. B.B. Gaugler, D. B. Rosenthal, G. C. Thornton III, and C. Bentson, "Meta- analysis of Assessment Center Validity," Journal of Applied Psychology 72 (1987); 493 -511; D. W. Bray, R. J. Campbell, and D. L. Grant, Formative Years in Business. A Long-Term AT&T Study of Managerial Lives (New York Wiley, 1974).

674. R. G. Jones and M. D. Whitmore, "Evaluating Developmental Assessment Centers as Intervention." Personnel Psychology 48 (1995): 377 - 88.

675. J. Schettler, "Building Bench Strength," Training (June 2002): 55 – 58.

676. C. D. McCauley and M. M. Lombardo, "Benchmarks; An Instrument for Diagnosing Managerial Strengths and Weeknesses," in Clark and Clark, Measures of Leadership, 535 -45.

677. C. D. McCauley, M. M. Lombardo, and C. J. Usher, "Diagnosing Management Development Needs: An Instrument Based on How Managers Develop," Journal of Management 15 (1989): 389 -403.

678. S. B. Silverman, "Individual Development through Performance Appraisal," in K. N. Wexley (ed), Developing Human Resources, 5 – 120 to 5- 151.

679. M. Sallie-Dosunmu, "Born to Grow," T+D (May 2006): 34 – 37.

680. "Master of HR at GE," Human Resource Executive (October 2004); 16 – 24.

681. J. S. Lublin, "Turning the Tables: Underlings Evaluate Bosses," The Wall Street Journal (October 4, 1994): B1, B14; B. O'Reilly, "360 Feedback Can Change Your Life," Fortune (October 17, 1994): 93 – 100; J. F. Milliman, R. A. Zawacki, C. Norman, L. Powell, and J. Kirksey, "Companies Evaluate Employees from All Perspectives," Personnel Journal (Novembre 1994): 99 -103.

682. Center for Creative Leadership, "Roadway Express" (2007), from Web site, www.ccl.org.

683. Center for Creative Leadership, Skillscope for Managers: Development Planning Guide (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1992); G. Yukl and R. Lepsinger, "360 Feedback," Training (December 1995): 45 -50.

684. L. Atwater, P. Roush, and A. Fischthal, "The Influence of Upward Feedback on Self-and Follower Ratings of Leadership," Personnelpsychology 48 (1995): 35 – 59; J. F. Hazucha, S. A. Hezlett, and R. J. Schneidar, "The Impact of 360-Degree Feedback on Management Skill Development," Human Resource Management 32 (1993): 325 -51; J. W. Smither, M. London, N. Vasilopoulos, R. R. Reilly, R. E. Millsap, and N. Salvemini, "An Examination of the Effects of an Upward Feedback Program Over Time," Personnel Psychology 48 (1995): 1 – 34; J. Johnson and K. Ferstl, "The Effects of Interrater and Self-Other Agreement on Performance Improvement Following Feedback," Personnel Psychology 2 (1999): 271 -303; J. Smither and A. Walker, "Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvements in Multrater Feedback Ratings over Time?" Journal of Applied Psychology 89 (2004): 575 -81; J. Smither, M. London, and R. Reilly, "Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-analysis, and Review of Empirical Findings," Personnel Psychology 58 (2005): 33 - 66.

685. D. Bracken, "Straight Talk about Multirater Feedback," Training and Development (September 1994): 44 – 51; K. Nowack, J. Hartley, and W. Bradley, "How to Evaluate Your 360 Feedback

Efforts," Training and Development (April 1999): 48 – 52.

686. A. Freedman, " The Evolution of 360s," Human Resource Executive (December 2002): 47 -51.

687. C. Seifert, G. YukI, and R. McDonald, "Effects of Multisource Feedback and a Feedback Facilitator on the Influence Behavior of Managers toward Subordinates," Journal of Applied Psychology 88 (2003): 561 -69.

688. M. W. McCall Jr. M. M. Lombardo, and A. M. Morrison, Lessons of Experience (Lexington, MA: Lexington Books, 1988).

689. R. S. Snell, "Congenial Ways of Learning: So Near Yet So Far," Journal of Management Development 9 (1990): 17-23.

690. C. Cornell, "Fail Safe."

691. McCall, Lombardo and Morrison, Lessons of Experience : M. W. McCall, "Developing Executives through Work Experiences." Human Resource Planning 11 (1988): 1 -11; M. N. Ruderman, P. J. Ohlott, and C.D. McCanley, " Assessing Opportunities for Leadership Development," in Clark and Clark , Measures of Leadership, 547 -62; C. D. McCauley, L. J. Estman, and P. J. Ohlott, "Linking Management Selection and Development through Stretch Assignments," Human Resource Management 34 (1995): 93 – 115.

692. C. D. McCauley, M. N Ruderman, P. J. Ohlott, and J. E. Morrow, "Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs," Journal of Applied Psychology 79 (1994): 544 -60.

693. The Wall Street Journal (October 13, 2008): R9. K. Spors "Top Small Workplaces 2008: Rainforest Alliance."

694. S. Thurm, "Power-Sharing Prepares Managers," The Wall Street Journal (December 5, 2005): B4.

695. "Training Top 100 Best Practices: Regions Financial," Training (March 2006): 61.

696. M. Weinstein," Foreign but Familiar," Training (January 2009): 20 – 23.

697. M. London, Developing Managers (San Francisco: Jossy-Bass, 1985); M.A. Campion, L. Cheraskin, and M. J. Stevens, "Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation," Academy of Management Journal 37 (1994): 1518 -42;M. London, Managing the Training Enterprise (San Francisco: Jossey-Bass, 1989); M. Fiester, A. Collis, and N. Cossack, "Job Rotation, Total Rewards, Measuring Value," HR Magazine (August 2008): 33 – 34.

698. M. Pacelle, "Job Swap Is Meant to Groom 'Next Generation,'" The Wall Street Journal (September 28, 2004): C1, C4.

699. D. C. Feldman, Managing Careers in Organizations (Glenview, IL: Scott-Foresman, 1988).

700. J. M. Brett, L. K. Stroh, and A. H. Reilly, "Job Transfer," in International Review of Industrial

and Organizational Psychology:1992, eds. C. L. Cooper and I.T. Robinson (Chichester, England:John Wiley and Sons, 1992); D. C. Feldman and J. M. Brett, "Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers," Academy of Management Journal 26 (1983): 258 – 72.

701. R. A. Noe, B. D. Steffy, and A. E. Barber, "An Investigation of the Factors Influencing Employees' Willingness to Accept Mobility Opportunities," Personnel Psychology 41 (1988): 559-80; S. Gould and L.E. Penley, "A Study of the Correlates of Willingness to Relocate," Academy of Management Journal 28 (1984): 472 – 78; J. Landau and T. H. Hammer, "Clerical Employees' Perceptions of Intraorganizational Career Opportunities," Academy of Management Journal 29 (1986): 385 – 405; R. P. Duncan and C. C. Perruci, "Dual Occupation Families and Migration," American Sociological Review 41 (1976): 252 – 61; J. M. Brett and A. H. Reilly, "ON the Road Again: Predicting the Job Transfer Decision," Journal of Applied Psychology 73 (1988): 614 -20.

702. D. T. Hall and L. A. Isabella, "Downward Moves and Career Development," Organizational Dynamics 14 (1985): 5 – 23.

703. H. D. Dewirst, "Career Pattern: Mobility, Specialization, and Related Career Issues," in Contemporary Career Development Issues, ed. R. F. Morrison and J. Adams (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1991): 73 – 108.

704. N. C. Tompkins, "GTE Managers on the Move," Personnel Journal (August 1992): 86 – 91.

705. J. M. Brett, "Job Transfer and Well-Being," Journal of Applied Psychology 67 (1992): 450 -63; F. J. Minor, L. A. Slade, and R. A. Myres, "Career Transitions in Changing Times," in Morrison and Adams, Contemporary Career Development Issues, 109 -20; C. C. Pinder and K. G. Schroeder, " Time to Profeciency Following Job Transfers," Academy of Management Journal 30 (1987): 336 – 53; G. Flynn, "Heck No – We Won't Go!" Personnel Journal (March 1996): 37- 43.

706. R. E. Silversman, "Mercer Tries to Keep Employees through Its 'Externship' Program," The Wall Street Journal, November 7, 2000: B18.

707. E. Byron, "A New Odd Couple:Google, P & G Swap Workers to Spur Innovation," The Wall Street Journal (November 19, 2008): A1, A18.

708. S. Needleman, "The Latest Office Perk; Getting Paid to Volunteer," The Wall Street Journal (April 29, 2008): D1, D5.

709. M. Weinstein, "Charity Begins @ Work,"Training (May 2008): 56 -58; K. Ellis, "Pass It On," Training (June 2005): 14 -19.

710. D. B. Turban and T. W. Dougherty, "Role of Potege Personality in Receipt of Mentoring and Career Success," Academy of Management Journal 37 (1994): 688 -702; E. A. Fagenson,

"Mentoring: Who Needes It?" A Comparasion of Proteges' and Nonproteges' Needs for Power, Achievement, Affiliation, and Autonomy," Journal of Vocational Behavior 41 (1992): 48 -60.

711. T. Galvin, "Best Practices: Mentoring, KLA-Tencor Corp," Training (March 2003): 58.

712. A. H. Geiger, "Measures for Mentors," Training and Development Journal (February 1992): 65 -67; K. Dunham, "Mentors May Not Help," The Wall Street Journal (September 23, 2003): B8.

713. K. E. Kram, Mentoring at Work: Development Relationships in Organizational Life (Glenview, IL: Scott-Foresman, 1985); L. L. Phillips – Jones, "Establishing a Formalized Mentoring Program," Training and Development Journal 2 (1983): 38 – 42; K. Kram, "Phases of the Mentoring Relationship," Academy of Management Journal 26 (1983): 608 – 25; G. T. Chao, P. M. Walz, and P.D. Gardner,"Formal and Informal Mentorships: A Comparison of Mentoring Functions and Contrasts with Nonmentored Counterparts," Personnel Psychology 45 (1992): 619 – 36; B. Ragins, J. Cotton, and J. Miller, "Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and the Program Design on Work and Career Attitude," Academy of Management Journal 43 (2000): 1177 – 94.

714. E. White, "Making Mentorships Work," The Wall Street Journal (October 23, 2007): B11; E. Holmes, "Career Mentors Today Seem Short on Advice but Give a Mean Tour"; J. Sandberg, "With Bad Mentors It's Better to Break Up than to Make Up," The Wall Street Journal (March 18, 2008): B1; T. Allen, L. Finkelstein, & M. Potect, " Designing Workplace Mentoring Programs (Chichester, westsussex, United Kingdom: Wiley – Blackwell, 2009).

715. M. Weinstein, "Tech connects," Training (September 2008): 58 -59.

716. E. Tahmincioglu, "Looking for a Mentor? Technology Can Help Make the Right Match," Workforce Management (December 2004): 63 – 65; D. Owens,"Virtual Mentoring," HR Magazine (March 2006): 105 – 7.

717. M. Boyle, "Most Mentoring Programs Stink – But Yours Doesn't Have To." Training (August 2005): 12 – 15.

718. L. Eby, M. Butts, A. Lockwood, and A. Simon, "Proteges Negative Mentoring Experiences: Construct Development and Nomological Validation," Personnel Psychology 57 (2004): 411 -47; T. Delong, J. Gabarro, and R. Lees, "Why Mentoring Matters in a Hypercompetitive World," Harvard Business Review (January 2008) 115 – 121.

719. C. M. Solomon, "Hotel Breathes Life into Hospital's Customer Service," Personnel Journal (October 1995): 120.

720. A. Poe, "Establishing Positive Mentoring Relationships," HR Magazine (February 2002): 62 -69.

721. T. Allen, L. Eby, M. Poteet, E. Lenz, and L. Lima, "Benefits Associated with Mentoring for

Proteges: A Meta-analysis," Journal of Applied Psychology 89 (2004): 127 -36; G. F. Dreher and R. A. Ash, "A Comparative Study of Mentoring among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical Positions" Journal of Applied Psychology 75 (1990): 539 – 46; J.L. Wilbur, "Does Mentoring Breed Success?" Training and Development Journal 41 (1987): 38 – 41; R. A. Noe, "Mentoring Relationships for Employee Development," in Applying Psychology in Business; The Handbook for Managers and Human Resource Prefessionals, ed. J. W. Jones, B. D. Steffy, and D. W. Bray (Lexington, MA: Lexington Books, 1991): 475 – 82; M. M. Fagh and K. Ayers Jr., "Police Mentors," FBI Law Enforcement Bulletin (January 1985): 8 – 13; Kram, "Phases of the Mentoring Relationship"; R. A. Noe, "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationship"; Personnel Psychology 41 (1988): 457 – 79; B. J. Tepper, "Upward Maintenance Tactics in Supervisory Mentoring and Nonmentoring Relationships," Academy of Management Journal 38 (1995): 1191 – 205; B. R. Ragins and T.A. Scandura, "Gender Difference in Expected Outcomes of Mentoring Relationships," Academy of Management Journal 37 (1994): 957 – 71; M. Lankau and T. Scandura, "An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences," Academy of Management Journal 45 (2002): 779 - 90.

722. J. Lublin, "Even Top Executives Could Use Mentors to Benefit Careers," The Wall Street Journal (July 1, 2003): B1.

723. M. Murray, " GE Mentoring Program Turns Underlings into Teachers of the Web," The Wall Street Journal (February 15, 2000): B1, B16.

724. C. Douglas and C. McCauley, "Formal Development Relationshps: A Survey of Organizational Practices," Human Resource Development Quarterly 10 (1999): 203 – 21.

725. J. Barbian, Training (May 2002): 39 – 42.

726. Women of Color in Corporate Management: Three Years later (New York: Catalyst, 2002).

727. K. Spots, "Websites Offer Access to Mentors," The Wall Street Journal (June 3, 2008): B7.

728. B. Kaye and B. Jackson, "Mentoring: A Group Guide," Training and Development (April 1995): 23 – 27; K. Kram and M. Higgins, " A New Approach to Mentoring," The Wall Street Journal (September 22, 2008): R10.

729. D. B. Peterson and M. D. Hicks, Leader as Coach (Minneapolis, MN: Personnel Decisions, 1996); L. Thach and T. Heinselman, "Executive Coaching Defined," Training and Development (March 1999): 200- 4; D. Cole, "Even Executives Can Use Help from the Sidelines," The New York Times, November 5, 2002, www.nytimes.com/2002/10/29/business/businessspecial/29COLE.html.

730. J. Toto, "Untapped World of Peer Coaching," T+D (April 2006): 69 -71.

731. D. Coutu and C. Kauffman, "What Can Coaches Dofor You?" Harvard Business Review (January 2009): 91 – 97; J. Bono, R. Purvanova, A. Tower, & D. Peterson, "A Survey of Executive Coaching Practices," Personnel Psychology 62 (2009): 361 – 397.

732. Toto, "Untapped World of Peer Coaching."

733. J. S. Lublin, "Building a Better CEO," The Wall Street Journal (April 14, 2000): B1, B4; J. W. Smither and S. Reilly, "Coaching in Organizations: A Social Psychological Perspective," in How People Evaluate Others in Organizations, ed. M. London (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001).

734. H. Johnson, "The Ins and Outs of Executive Coaching," Training (May 2004): 36 -41.

735. J. Smither, M. London, R. Flautt, Y. Vargas, and L. Kucine, "Can Working with an Executive Coach Improve Multisource Ratings Over Time? A Quasi-experiment Field Study," Personnel Psychology 56 (2003): 23 -44.

736. R. Zemke, "The Corporate Coach," Training (December 1996): 24 – 28.

737. J. Lublin, "Did I Just Say That?! How You Can Recover from Foot-in-Mouth," The Wall Street Journal (June 18, 2002): B1.

738. L. Summers,"A Logical Approach to Development Planning," Training and Development 48 (1994): 22- 31; D. B. Peterson and M. D. Hicks, Development First (Minneapolis, MN: Personnel Decisions, 1995); D. Peterson, "Management Development," in Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development, ed. K. Kraiger (San Francisco: Jossey-Bass, 2002): 160 – 91.

739. D. T. Jaffe and C. D. Scott, "Career Development for Empowerment in a Changing Work World," in New Directions in Career Planning and the Workplace, ed. J. M. Kummerow (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991): 33 – 60.

740. D. Grote, "Driving True Development," Training (July 2005): 24 – 29.

741. S. Caudron, "Building Better Bosses," Workforce (May 2000): 33- 39.

742. K. Ellis, "Individual Development Plans:The Building Blocks of Development," Training (December 2004): 20 -25.

743. G. Johnson, "The Development Framework," Training (February 2003): 32 – 36; J. Kornik, "Booz Allen Hamilton Puts People First," Training (March 2006): 11-12, 14.

744. N. Lewis and P. Orton, "The Five Attributes of Innovative E-Learning," Training and Development (June 2000): 47 -51; K. Mantyla, Blending E-Learning (Alexandria, VA: ASTD, 2001); T. Barron, "IBM's New Fangled, Old-Fashioned Pep," T+D (April 2004): 64 -65.

745. J. Sample, Avoiding Legal Liability for Adult Educators, Human Resources Developers, and Instructional Desgners (Malabar, EL. Kriegar Publishing, 2007), A. Cardy, "The Legal Framework of Human Resource Development: Overview, Mandates, Strictures, and Financial Implications," Human Resource DevelopmentReview 2 (2003): 26 – 53; A. Cardy, "The Legal Framework of Human Resources Development, Part II: Fair Employment, Negligence, and Implications for Scholars and Practitionners," Human Resource Development Review 2(2003): 130 – 54; A. Cardy, "Reputation, Goodwill, and Loss: Entering the Employee Training Audit Question," Human Resource Development Review (September 2005): 279-304.

746. W. Turner and C. Thrutchley, "Employment Law and Practices Training: No Longer the Exception – It's the Rule," in Legal Report (Alexandria, VA: Society for Human Resources Manaagement, July –August 2003): 1-4.

747. A. Pasztor and S. Carey, "Rescue Renews Focus on Training," The Wall Street Journal (January 17 – 18, 2009): A3.

748. B. Shutan, "Unfriendly Skies," Human Resource Executive (September 2008): 64 – 67.

749. D. Zielinski, "A Closer Look," Training (November 2005): 16 – 22.

750. Ibid.

751. G. Kimmerling, "A Licensing Primer for Trainers," Training and Development (January 1997): 30 – 35; M. Partridge, "Copyrights and Wrongs," HR Magazine (November 2008): 101 -104.

752. R. Ganzel, "Copyright or Copywrong?" Training (2002): 36 - 44.

753. U.S. Department of Labor, A Report on the Glass Ceiling Initiative (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1991); C. Petrini, "Raising the Ceiling for Women," Training and Development (November 1995): 12.

754. T. Maurer and N. Rafuse, "Learning, Not Litigating: Managing Employee Development and Avoiding Claims of Age Discrimintaiton," Academy of Management Executive Executive 15 (2001): 110 - 21.

755. "University of Phoenix to Pay $ 1,875, 000 for Religious Bias against Non-Mormons," November 10, 2008, press release from www.eeoc.gov, the Web site for the Equal Employment Opportunity Commission.

756. B. Mckay, "Coke Settles Bias suit for $ 192.5 Million," The Wall Street Journal (November 17, 2000): A3, A8.

757. D. Morse, "Coke Rated 'Acceptable' on Diversity," The Wall Street Journal (September 26, 2002): A 6.

758. R. Sharpe, "In Whose Hands? Allstate and Scientology," The Wall Street Journal (March 22,1995); A1, A4.

759. Bureau of National Affairs, "Female Grocery Store Employees Prevail in Sex-Bias Suit against Luckly Stores," BNAs Employee Relations Weekly 10 (1992): 927 -38; Stender v. Lucky Store Inc., DCN California, No. C-88-1467, 8/18/92.

760. J. Sample and R. Hylton, "Falling Off a Log- and Landing in Court," Training (May 1996): 67 -69.

761. L.Speizer, "Rolling through the Downturn," Workforce Management (August 11, 2008): 31 – 37.

762. Speizer, "Rolling through the Downturn"

763. B. Enorre, "Let's Hear It for Local Talent," Management Review (October 1994): 9; S. Franklin, "A New World for Business Strategy," Chicago Tribune, May 15, 1994: 19 – 7to 19 -8.

764. S. Gale, "Taxing Situations for Expatriates," Workforce (June 2003): 100 -04.

765. D. Eschbach, M. Parker, and P. SToeberl, "American Repatriate Employees' Retrospective Assessment of the Effects of Cross-Cultural Training on Their Adaptation to International Assignments," International Journal of Human Resource Management 12 (2001): 270 -87.

766. V. Sathe, Culture and Related Corporate Realities (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985): M. Rokeach, Beliefs, Attitudes, and Values (San Francisco: Jossey-Bass, 1968).

767. G. Hofstede, "Cultural COnstraintes in Management Theories," Academy of Management Executive 7 (1993): 81 – 90.

768. P. Tam, "Culture Course," The Wall Street Journal (May 25, 2004): B1, B12.

769. C. Hymowitz, "Companies Go Global, but Many Managers Just Don't Travel Well," The Wall Street Journal (August 15, 2000): B1.

770. G. Hofstede, "Dimensions of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions" in Expectations Cross-Cultural Pychology, ed. J. Deregowski, S. Dziurawiee, and R. C. Annis (Lisse, Netherlands, Swet and Zeitlinger, 1983); G. Holfstede, "Cultural Constraints in Management Theory."

771. W. Randolph and M. Sashkin, "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings," Academy of Management Executive 16 (2002): 102-15.

772. W.A. Arthur Jr. and W. Bennett Jr., "The International Assignnee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success," Personnel Psychology 48 (1995): 99 -114; G. M. Spreitzer, M. W. McCall Jr., and Joan D. Mahoney, "Early Identification of International Executive Potential," Journal of Applied Psychology 82 (1997): 6 -29; R. Garonzik, J. Brochner, and P. Siegel, "Identifying International Assignees at Risk for Premature Departure: The Interactive Effect of Outcome Favorability and Procedural Fairness," Journal of Applied Psychology 85 (2000): 13-20; P. Caligiuri, I. Trique, & R. Jacobs, "Selection for International Assignments", Human Resource Management Review, 19 (2009): 251 -262.

773. P. Caligiuri, "The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriates' Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-Rated Performance," Personnel Psychology 53 (2000): 67 -88; M. Shaffer, D. Harrison, H. Gregersen, J. Black, and L. Ferzandi, "You Can Take It with You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness," Journal of Applied Psychology 91 (2006): 109 -25.

774. J. S. Black and J. K. Stephens, "The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments," Journal of Management 15 (1989): 529 -44.

775. E. Dunbar and A. Katcher, "Preparing Managers for Foreign Assignments," Training and Development Journal (September 1990): 45 – 47.

776. K. Kranhold, D. Bilefsky, M. Karnitschnig, and G. Parker, "Lost in Translation," The Wall Street Journal (May 18, 2004): B1, B6.

777. J. S. Black and M. Mendenhall, "A Practical But Theory-Based Framework for Selecting Cross-Cultural Training Methods," in Readings and Cases in International Human Resources management, ed. M. Mendenhall and G. Oddou (Boston: PWS-Kent, 1991): 177-204.

778. S. Ronen, "Training the International Assignee," in Training and Development in Organizations, ed. I.L. Goldstein (San Francisco: Jossey-Bass, 1989): 417-53.

779. Tam, "Culture Cource,"

780. P. R. Harris and R. T. Moran, Managing Cultural Differences (Houston: Gulf Publishing, 1991).

781. J. Carter, "Globe Trotters," Training (August 2005): 22-28.

782. C. Solomon, "Unhappy Trails," Workforce (August 2000): 36 – 41.

783. J. Ramirez, "Lost in the Shuffle," Human Resource Executive (January 2006): 54 – 57.

784. M. Kraimer, S. Wayne, and R. Jaworski, "Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment," Personnel Psychology 54 (2001): 71 -99; D. Jack and V. State, "Success Strategies for Expatriates," T+D (Septmeber 2005): 48 -51.

785. Solomon, "Unhappy Trails."

786. GMAC Global Relocation Services, "2003 -2004 Global Relocation Trends Survey," www.gmacglobalrelocation.com.

787. H. Lancaster, "Before Going Overseas, Smart Managers Plan Their Homecoming," The Wall Street Journal (September 28, 1999): B1; A. Halcrow, "Expats: The Squandered Resource," Workforce (April 1999): 42 -48.

788. J. Barbian, "Return to Sender," Training (January 2002): 40- 43.

789. J. Flynn, "E-Mail, Cellphones, and Frequent-Flier Miles Let 'Virtual' Expats Work Abroad but Live at Home," The Wall Street Journal (October 25, 1999): A26; J. Flynn, "Multinationals Help

Career Couples Deal with Strains Affecting Expatriates," The Wall Street Journal, (August 8, 2000:) A19; C. Solomon, "The World Stops Shrinking," Workforce (January 2000): 48 -51.

790. J. Cook, "Rethinking Relocation," Human Resources Executive (June 2, 2003): 23 -26.

791. N. Orkin, "Focus on Brazil," Training (May 2008): 20; N. Orkin, "World View: Focus on China," Training (August 2008) 13; B. Filipezak, "Think Locally, Train Globally,' Training (January 2007): 41 –48.

792. L. Thach, "Training in Russia," Training and Development (July 1996): 34 -37.

793. K. Maher, "Global Companies Face Reality of Instituting Ethics Program," The Wall Street Journal; (November 9, 2004): B8; Deloitte Touche Tohmatsu, "About Us," www.deloitte.com.

794. P. Sappal,"Women and Minorities Continue to Take a Backseat in Business," The Wall Street Journal (October 17, 2000): B22.

795. H. Dolezalek, "The Path to Inclusion," Training (May 2008): 52 -54.

796. S. E. Jackson and Associates, Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives (New York: Guilford Press, 1992); A. Wellner, "How Do You Spell Diversity?" Training (April 2000): 34 – 38.

797. M. Lee, "Post -9/11 Training," T&D (September 2002): 33-35.

798. J. Gordon, "Diversity as a Business Driver," Training (May 2005): 24 -29.

799. R. M. Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovations in Organizations," in Research in Organizational Behavior, vol. 10, ed. L. L. Cummings and B. M. Staw (Greenwich, CT: JAI Press, 1988): 169 -211; W. Watson, Kamalesh Kumar, and L. K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups," Academy of Management Journal 36 (1993): 590 -602.

800. S. Caudron, "Diversity Ignites Effective Work Teams," Personnel Journal (September 1994): 54 – 63.

801. T. Kochan, K. Bezrukova, R. Ely, S. Jackson, A. Joshi, K. Jehn, J. Leonard, D. Levine, and D. Thomas, "The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network," Human Resource Management 42 (2003): 3 – 21; F. Hansen, "Diversity's Business Case Just Doesn't Add Up," Workforce (June 2003): 29 -32.

802. N. Lockwood, Workplace Diversity: Leveraging the Power of Difference for Competitive Advantage (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2005).

803. C. Hymowitz, "The New Diversity," The Wall Street Journal (November 14, 2005); R1, R3; D. Thomas, "Diversity as strategy," Harward Business Review (September 2004): 98 – 108.

804. R. R. Thomas, "Managing Diversity: A Conceptual Framework," in Diversity in the Workplace, ed. S. Jackson and Associates (New York: Guilford Press, 1992): 306 -18.

805. M. E. Heilman, C. J. Block, and J. A. Lucas, "Presumed Incompetent? Stigmatization and Affirmative Action Efforts," Journal of Applied Psychology 77 (1992): 536 -44.

806. B. Gerber, "Managing Diversity," Training (July 1990): 23 – 30; T. Diamante, C. L. Reid, and L. Ciylo, "Making the Right Training Moves," HR Magazine (March 1995): 60 -65.

807. L. Roberson, C. Kulik, and M. Pepper, "Designing Effective Diversity Training: Influence of Group Composition and Trainee Experience," Journal of Organizational Behavior 22 (2001): 871 -85.

808. A. Aparna, "Why Diversity Training Doesn't Work…..Right Now," T+D (November 2008): 52- 57.

809. L. Egodigwe, "Back to Class," The Wall Street Journal (November 14, 2005): R4.

810. S. M. Paskoff, "Ending the Workplace Diversity Wars," Training (August 1996): 43 – 47; H. B. Karp and N. Sutton, "Where Diversity Training Goes Wrong," Training (July 1993): 30 - 34.

811. Aparna, "Why Diversity Training Doesn't Work ….Right Now,"

812. Paskoff, "Ending the Workplace Diversity Wars."

813. J. Barbian, "Moving toward Diversity," Training (February 2003): 44 – 48.

814. L. Lavelle, "For UPS Managers, a School of Hard Knocks," BusinessWeek (July 22, 2002): 58 – 59; M. Berkley, "UPS Community Intership Program (CIP) Fact Sheet" (Atlanta, GA: United Parcel Services, 2003).

815. A. Makels, "Diversity Program Can Prove Divisive," The Wall Street Journal (January 30, 1997): B1 –B2; "R. R. Donnelley Curtails Diversity Training Moves," The Wall Street Journal (February 13, 1997): B3.

816. S. Rynes and B. Rosen, "What Makes Diversity Programs Work?" HR Magazine (October 1994): 67 -73; S. Rynes and B. Rosen, "A Field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training," Personnel Psychology 48 (1995): 247 -70; A. Nancheria, "Nobody's Perfect : Diversity Training Study Finds Common Flaws," T+D (May 2008); 20.

817. C. Terhune, "Pepsi, Vowing Diversity Isn't Just Image Polish, Seeks Inclusive Culture," The Wall Street Journal (April 19, 2005): B1.

818. L.E. Wynter, "Allstate Rates Managers on Handling Diversity," The Wall Street Journal (November1, 1997): B1.

819. R. Anand and M. Winters, "A Retrosepective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present," Academy of Management Learning & Education 7: 356 -372; Dolesalek, "The Path to Inclusion." Also, see www.sodexousa.com.

820. I. Speizer, "Diversity on the Menu," Workforce Management (November 2004): 41-45; F. Jossi, "Cultivating Diversity," Human Resource Executive (December 2004): 37 -40.

821. C. T. Schreiber, K. F. Price, and A. Morrison, "Workforce Diversity and the Glass Ceiling: Practices, Barriers, Possibilities," Human Resource Planning 16 (1994): 51 – 69; Lockwood, Workplace Diversity, M. Jayne and R. Dipboye, "Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations," Human Resource Management 43 (2004): 409 -24.

822. D. Stamps,"Will School-to-Work Transition Work?" Training (June 1996): 72 -81.

823. J. Dresang, "Factory Workers' New Skills Help Lure Business," Columbus Dispatch (August 24, 2008): D3.

824. "Nuclear-Education Programs Mushroom in U.S. Classrooms," Virginian-Pilot (December 27, 2008): D3.

825. R. Ganzel, "Reaching Out to Tomorrow's Workers," Training (June 2000): 71 -75.

826. C. Hymowitz, "Executives Teach Inmates How to Be Employees," The Wall Street Journal (Marhch 17, 2008): B1, B3.

827. R. Thurow, "To Tackle Hunger, a Food Bank Tries Training Chefs," The Wall Street Journal (November 28, 2006): A1, A13.

828. F. Jossi, "From Welfare to Work," Training (April 1997): 45 – 50; A. Pomerory, "Welfare – to – Work: A Work in Progress," HR Magazine (February 2008): 34 – 39.

829. C. Tejada, "Lack of Jobs Is Complicating Welfare Rules," The Wall Street Journal (March 11, 2003): B1, B10.

830. See http//online.onetcenter.org/.

831. D. Baynton, "America's 60 Billion Dollar Problem," Training (May 2001): 5-52, 54, 56; Johnson, "Grab Your Partner."

832. M. Korn, "Firm's New Training Methods," The Wall Street Journal (November 7, 2007); B5A.

833. "Lifelong Learning Accounts, Summary of the Lifelong Learning Accounts Act of 2007" (2007 The Council for Adult and Experiential Learning) at www.cael.org. Also see www.thomas.gov and search 110th Congress, Bill Number s.26.

834. S. Ladike, "When Learning Lasts a Lifetime,"HR Magazine (May 2008): 56 – 60.

835. Women in U.S. Corporate Leadership:2003 (New York: Catalyst, 2003); C. Hymowitz, "On Diversity, America Isn't Putting Its Money Where Its Mouth Is," The Wall Street Journal: 2003 (New York: Catalyst, 2003); C. Hymowitz, "On Diversity, America Isn't Putting Its Money Where Its Mouth Is," The Wall Street Journal (February 25, 2008): B1.

836. N. Lockwood, The Glass Ceiling (Alexandria, VA: Society For Human Resource Management, 2004); J. Lubin, "Women Aspire to Be Chief as Much as Men Do," The Wall Street Journal (June 23, 2004); D2; U.S. Department of Labour, A Report on the Glass Ceiling Initiative.

837. P.J. Ohlott, M. N. Ruderman, and C. D. McCauley, "Gender Differences in Managers' Development Job Experiences," Academy of Management Journal 37 (1994): 46 -67; K. Lyness and D. Thompson, "Climbing the Corporate Ladder: Do Female and Male Executive Follow the Same Route?" Journal of Applied Psychology 85 (2000): 86 -101.

838. L. A. Mainierb, "Getting Anoited for Advancement: The Case of Executive Women," Academy of Management Executive 8 (1994): 53 -67; J. S. Lublin, "Women at Top Still Are Distant from CEO Jobs," The Wall Street Journal (February 28, 1995): B1, B5; P. Tharenou, S. Latimer, and D. Conroy, "How Do You Make It to the Top? An Examination of Influences on Women's and Men's Managerial Advancement," Academy of Management Journal 37 (1994): 899-931.

839. P. Tharenou, "Going Up? Do Traits and Informal Social Processes Predict Advancing in Management?" Academy of Management Journal 44 (2001): 1005-17.

840. A. Pomeroy, "Cultivating Female Leaders," HR Magazine (February 2007): 44-50.

841. C. Tuna, "Initiative Moves Women Up Corporate Ladder," The Wall Street Journal (October 20, 2008): B4.

842. U.S. Department of Labor, A Report on the Glass Ceiling Initiative, R. A. Noe, "Women and Mentoring: A Review and Research Agenda," Academy of Management Review 13 (1988): 65 – 78; B. R. Ragins and J. L. Cotton, "Easier Said Than Done: Gender Differences in Percieved Barriers to Gaining a Mentor," Academy of Management Journal 34 (1991):939-51.

843. C. Daniels, "Women vs. Wal-Mart," Fortune (July 21, 2003): 78 -82; Advancement of Women Fact Sheet, "Wal-Mart's Diversity Commitment Translates into Support for Women at All Levels," and "Working Mother Magazine Names Wal-Mart a 2007 Best Company for Multicultural Women," from www.walmartstores.com, accessed March 25, 2009.

844. D. Zielinski, "Mentoring Up," Training (October 2000): 136 -40.

845. M. Hequet, "The Union Push for Lifelong Learning," Training (March 1994): 26 – 31; S. J. Schurman, M. K. Hugentoble, and H. Stack, "Lessons from the UAW-GM Paid Education Leave Program," in Joint Training Programs, ed. L. A. Ferman, M. Hoyman, J. Cutcher-Gershenfeld, and E. J. Savoie (Ithaca, NY: ILR Press, 1991): 71-94. Also see www.cwa-union.org. the web site for Communications Workers of America (accessed March 25, 2009).

846. See www.nactel.org, the Web site for the National Coalition for Telecommunications Education and Learning (accessed March 25, 2009).

847. See www.uawford.com, the Web site for UAW-Ford National Programs Center (accessed March 25, 2005).

848. Johnson, "Grab Your Partner."

849. C. Hymowitz, "Too Many Companies Lack Succession Plans, Wasting Time, Talent," The Wall Street Journal (November 26, 2007): B1.

850. C. Tuna,"Hiring a CEO from the Outside Is More Expensive," The Wall Street Journal (July 28, 2008): B5.

851. W. J. Rothwell, Effective Success in Planning, 3d ed. (New York: Amacom, 2005).

852. Hymowitz, "Too Many Companies Lack Succession Plans."

853. C. B. Derr, C. Jones, and E. L. Toomey, "Managing High-Potential Employees: Current Practices in Thirty-Three U.S. Corporations," Human Resource Management 27 (1988): 273-90.

854. H. S. Field and S. G. Harris, "Entry-Level, Fast-Track Management Development Programs: Developmental Tactics and Percieved Program Effectiveness," Human Resource Planning 14 (1991): 261 – 73.

855. Derr, Jones, and Toomey, "Mananging High-Potential Employees"; K. M. Nowack, "The Secrets of Succession," Training and Development 48 (1994): 49 -54; J. S. Lublin, "An Overseas Stint Can Be a Ticket to the Top," The Wall Street Journal (January 29, 1996): B1-B2.

856. Ibid.

857. J. Lorenzetti, "Gap Management," Human Resource Executive (October 2005): 36 – 39.

858. D. Robb, "Succeeding With Succession," HR Magazine (January 2006): 89-92.

859. P. Kiger, "Succession Planning Keeps WellPoint Competitive," Workforce (April 2002): 50 – 54; E. Fravenheim, "Succession Progression," Workforce Management (January 2006): 31 -34.

860. M. W. McCall, Jr., and M. M. Lombardo, Off the Track: Why and How Successful Executive Get Derailed. Technical Report no. 21 (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1983); E. V. Veslor and J. B. Leslie, "Why Executive Derail: Perspectives across Time and Cultures," Academy of Management Executive 9 (1995): 62 – 72.

861. S. Boehle, "Crafting a Coaching Culture," Training (May 18, 2007): 22 -24.

862. L. W. Hellervik, J. F. Hazucha, and R. J. Schneider, "Behavior Change: Models, Methods, and a Review of Evidence," in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2ed., ed. M. D. Dunnette and L. M. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologies Press, 1992), 3: 823 -99.

863. D. B. Peterson, "Measuring and Evaluting Change in Executive and Managerial Development." Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, (Miami, FL, 1990).

864. G. E. Ledford, "Paying for the Skills, Knowledge, Competencies of Knowledge Workers," Compensation and Benefits Review (July – August 1995): 55.

865. E. Dierdorff and E. Surface, "If You Pay for Skills, Will They Learn?" Skill Change and Maintenance under a Skill-Based Pay System," Journal of Management 34 (2008): 721 -743.

866. E. E. Lawler III, Strategic Pay (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

867. D. Feuer, "Paying for Knowledge," Training (May 1987): 57 – 66.

868. P. Weber, "Getting a Grip on Employee Growth," Training and Development (May 1999): 87 -94.

869. Ibid.

870. D. Hall, Careers In and Out of Organizations (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).

871. C. Hymowitz, "Baby Boomers Seek New Ways to Escape Career Career Claustrophobia," The Wall Street Journal, (June 24, 2003): B1.

872. D. C. Feldman, Managing Careers in Organizations (Glenview, IL: Scott-Forestman, 1988).

873. J. E. Russell, "Career Development Interventions in Organizations," Journal of Vocational Behavior 38 (1991): 237 -87; T. C. Gutteridge, "Organizational Career Development Systems: The State of the Practice," in Career Development in Organizations, ed. D. T. Hall and Associates (San Francisco: Jossey-Bass, 1986): 50 -94.

874. "American Infrastructure: A Cornerstone for Learning," T+D (October 2008): 66 -68.

875. V. Sessa and M. London, Continuous Learning in Organizations (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006); M. London and E. M. Mane, Career Management and Survival in the Workplace (San Francisco: Jossey-Bass, 1987): M. London, "Toward a Theory of Career Motivation," Academy of Management Review 8 (1983): 620-30.

876. R. H. Waterman Jr., J. A. Waterman, and B. A. Collard, "Toward a Career-Resilient Workforce," Harvard Business Review (July-August 1994): 87 - 95.

877. G. Wolf, M. London, J. Casey, and J. Pufahl, "Career Experience and Motivation as Predicators of Training Bahaviors and Outcomes for Displaced Engineers," Journal of Vocational Behavior 47 (1995): 316-31.

878. L. Eby, M. Butts, and A. Lockwood, "Predicators of Success in the Era of the Boundaryless Career," Journal of Organizational Behavior 24 (2003): 689 -708.

879. "Relatively Few Dial-Down Their Careers," HR Magazine (March 2008): 10; C. Benko and A. Weisberg, "Implementing a Corporate Career Lettice: The Mass Career Customization Model," Strategy & Leadership 35 (2007): 29 -36.

880. Hall, Careers In and Out of Organizations.

881. Ibid.

882. D.T. Hall, "Protean Careers of the 21st Century," Academy of Management Executive 10 (1996): 8 – 16; Hall, Careers In and Out of Organizations.

883. D. M. Rousseau, "Changing the Deal While Keeping the People," Academy of Management Executive 10 (1996): 50 – 61; D. M. Rousseau and J. M. Parks, "The Contracts of Individuals and Organizations," in Research in Organizational Behavior 15, ed. L. L. Cummings and B. M. Staw (Greenwich, CT: JAI Press, 1992): 1 – 47.

884. C. Ansberry, "A New Blue-Collar World," The Wall Street Journal, (June 30, 2003): B1.

885. K. Kathryn, "Three Generations, Three Perspectives," The Wall Street Journal. (March 29, 2004): R8.

886. A. DeVos and N. Soens, "Protean Attitude and Career Success: The Mediating Role of Self-Management," Journal of Vocational Behavior (December 2008): 449 -56.

887. M. B. Arther, P.H.Claman, and R.J. DeFillippi, "Intelligent Enterpise, Intelligent Careers," Academy of Management Executive 9 (1995): 7 - 20.

888. B. Wysocki Jr., "High Tech Nomads Write New Program for Future Work," The Wall Street Journal, (August 19, 1996): A1, A6.

889. K. R. Brousseau, M. J. Driver, K. Eneroth, and R. Larsson, "Career Pandemontium: Realigning Organizations and Individuals," Academy of Management Executive 10 (1996): 52-66.

890. M.B. Arther,"The Boundaryless Career: A New Perspective of Organizational Inquiry," Journal of Organization Behavior 15 (1994): 295 -309; P. H. Mirvis and D. T. Hall, "Psychological Success and the Boundaryless Career," Journal of Organization Behavior 15 (1994): 365 -80; M. Lazarova and S. Taylor, "Boundaryless Careers, Social Capital, and Knowledge Management: Implications for Organizational Performance," Journal of Organizational Behavior 30 (2009): 119 -39; D. Feldman and T. Ng, "Careers: Mobility, Embeddedness, and Success," Journal of Management 33 (2007): 350 – 77.

891. L. Mainiero and S. Sullivan, "Kaleidoscope Careers: An Alternative Explanation for the "Opt-Out" Revolution," Academy of Management Executive 19 (2005): 106 -123; S. Sullivan and L. Mainiero,"Benchmarking Ideas for Fostering Family Family-Friendly Workplaces," Organizational Dynamics 36 (2007): 45 – 62.

892. L. Chao, "What Gen Zers Need to Be Happy at Work," The Wall Street Journal, (November 29, 2005): B6; E. Kaplan-Leiserson,"The Changing Workforce," T+D (February 2005): 10-11.

893. G. Callahan and J. Greenhaus, "The Babyboomer Generation and Career Management: A Call to Action," Advances in Developing Human Resources 10 (2008): 70 – 85.

894. "2005 Emerging Workforce Study," Apherion, www.spherion.com.

895. P. Sellers, "Don't Call Me a Slacker," Fortune (December 12, 1994): 181 - 96.

896. M. Laff, "The New Face of Data Collection," T+D (October 2008): 13; M. O'Brien, "Generation Y Not," Human Resource Executive (January 2009): 29.

897. H. Dolezalek, "Boomer Reality," Training (May 10, 2007); 16-21 R. Grossman, "Mature Workers: Myths and Realities," HR Magazine (May 2008): 40 - 41.

898. Kathryn, "Three Generation, Three Perspectives."

899. Ibid.

900. "Generational Difference: Myths and Realities," 4 (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2007).

901. H. Dolezalek, "X-Y Vision," Training (June 2007): 22-27.

902. J. H. Greenhaus and G.A. Callanan, Career Management, 2d ed. (Fort Worth, TX: Dryden Press, 1994).

903. D. Brown, L. Brooks, and Associates, Career Choice and Development, 3d ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).

904. D. E. Super, The Psychology of Careers (New York: Harper and Row, 1957); G. Dalton, P. Thornpson, and R. Price, "The Four Stages of Professional Careers," Organizational Dynamics (Summer 1972): 19- 42; M. J. Driver, "Career Concepts – A New Approach to Career Research," in Career Issues in Human Resource Management, ed. R. Katz (Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall, 1982): 23 -34; D. T. Hall, Careers in Organizations (Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976); M. B. Arthur, D. T. Hall, and B. S. Lawrence, Handbook of Career Theory (New York: Cambridge University Press, 1989).

905. J. W. Slocum and W. L. Cron, "Job Attitude and Performance during Three Career Stages," Journal of Vocational Behavior 26 (1985): 126 -45.

906. S. Rabinowitz and D. T. Hall, "Changing Correlates of Job Involvement," Journal of Vocational Behavior 18 (1981): 138 - 44.

907. Hymowitz, "Baby Boomers Seek New Ways."

908. D. Fandray,"Gray Matters," Workforce (July 2000): 26 -32.

909. P. Dvorak, "Set to Be Put Out to Pasture? Think Again," The Wall Street Journal, (February 21, 2006): B8.

910. F. L. Otte and P. G. Hutcheson, Helping Employees Manage Careers (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992).

911. C. Waxer, "Life's a Balancing Act for Cirque due Soleil's Human Resource Troupe," Workforce Management (January 2005): 52 – 53.

912. D. Carpenter, "Baby Boomers 'Retire' to New Careers," Columbus Dipatch (October 16, 2005): F2.

913. C. Berk, "Now for Something Completely Different….," The Wall Street Journal, (March 19, 2004): R5.

914. A. Karr, "Boot Camp for Job Hopppers," The Wall Street Journal, (July 11, 2000): B1, B14.

915. C. Hymowitz and K. Dunham, "How to Get Unstuck," The Wall Street Journal, (March 29, 2004): R1, R4.

916. S. Shellenbarger,"Seeking Part-Time Work: 60-Something Former Exec Will File, Answer Phones," The Wall Street Journal, (August 14, 2003): D1.

917. J. Sturges, N. Conway, D. Guest, and A. Liefooghe, "Managing the Career Deal: The Psychological Contact as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment, and Work Behavior," Jounal of Organizational Behavior 26 (2005): 821 - 38.

918. B. Yovovich, "Golden Opportunities," Human Resource Executive (August 2008): 30 – 34.

919. S. Needleman, "New Career, Same Employer," The Wall Street Journal (April 21, 2008): B9.

920. Consulting Psychologists Pres, "Wells Fargo Helps Employees Change Careers," Strong Forum 8, no. 1 (1991): 1.

921. L. Slavenski, "Career Development: A Systems Approach," Training and Development Journal (February 1987): 56 – 60.

922. M. Sallie-Dosunmu, "Born to Grow," T + D (May 2006): 34 – 37.

923. R. Morrision, T. Erickson, and K. Dychtwald, "Managing Middlescence," Harvard Business Review (March 2006): 78 – 86.

924. M. O'Brien, "Flight of the High Performance," Human Resource Executive (July 2008): 42-49.

925. S. Needleman, "The Latest Office Perk: Getting Paid to Volunteer," The Wall Street Journal (April 29, 2008): D1, D5.

926. Z. Leibowitz, C. Schultz, H. D. Lea, and S. E. Forrer, "Shape Up and Ship Out," Training and Development (August 1995): 39 - 42.

927. R. Davenport, "John Deere Champions Workforce Development," T + D (April 2006): 40 – 43.

928. O'Brien, "Flight of the High Performance."

929. D. T. Jaffe and C. D. Scott,

930. N. Davis, "One-on-One Training Crosses Continents," HR Magazine (November 2007): 54 -56.

931. S. Sherman, "A Brave New Darwinian Workplace," Fortune (January 25, 1993): 50 – 56.

932. B. M. Moses and B. J. Chakins, "The Manager as Career Counselor," Training and Development Journal (July 1989): 60 -65.

933. Z. B. Leibowitz, C. Farren, and B. L. Kaye, Designing Career Development Systems (San Francisco: Jossey – Bass, 1986).

934. T. Butler and J. Waldrop, "Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People," Harvard Business Review (Septmeber – October 1999): 144 -52.

935. O'Brien, "Flight of the High Performers."

936. J. Marquez, "American Express," Workforce Management (October 20, 2008): 18.

937. T. Galvin, "Ohio Savings Bank," Training (March 2003): 60 -61; Ohio Saving Bank Web site, www.ohiosavings.com

938. "Top 100 Best Practices: Career Counseling," Training (March 2005): 68.

939. N. Lockwood, Work/Life Balance: Challenges and Solutions (Alexandria, VA: SHRM Research Quarterly, 2003).

940. J. Landauer, "Bottom Line Benefits of Work/Life Programs," HR Focus 74 (1997): 3 – 4; M. Arthur, "Share Price Reactions to Work Family Initiatives: An Institutional Perspective," Academy of Management Journal 46 (2003): 497 -505.

941. D. C. Feldman, "A Contingency Theory of Socialization," Administrative Science Quarterly 21(1976): 433-52; D. C. Feldman, "A Socialization Process That Helps New Recruits Succeed," Personnel 57 (1980): 11 – 23; J. P. Wanous, A. E. Reichers, and S. D. Malik, "Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective," Academy of Management Review 9 (1984): 670 – 83; C. L. Adkins, "Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination," Academy of Management Journal 38 (1995): 839 -62; E. W. Morrison, "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization," Journal of Applied Psychology 78 (1993): 173 – 83.

942. G. M. McEnvoy and W. F. Cascio, "Strategies for Reducing Employee Turnover: A Meta-Analysis," Journal of Applied Psychology 70 (1985): 342 – 53.

943. M. R. Louis, "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings," Administrative Science Quarterly 25 (1980): 226 -51.

944. R. F. Morrison and T. M. Brantner, What Enhances or Inhibits Learning a New Job? A Basic Career Issue," Journal of Applied Psychology 77 (1992): 926 – 40.

945. D. A. Major, S. W. J. Kozlowski, G. T. Chao, and P. D. Gardner, "A Longitudinal Investigation

of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effect of Role Development Factors," Journal of Applied Psychology 80 (1995): 418 – 31.

946. D. C. Feldman, Managing Careers in Organizations (Glenview, IL: Scott-Foresman, 1988).

947. H. Klein and N. Weaver, "The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Program in the Socialization of New Hires," Personnel Psychology 53 (2000): 47 – 66.

948. M. Kirk, "E-Orientation," Human Resource Executive (October 2005): 40- 43.

949. Feldman, Managing Careers in Organizations; D. Reed-Mendenhall and C. W. Millard, "Orientation: A Training and Development Tool," Personnel Administrator 25, no. 8 (1980): 42 – 44; M. R. Louis, B. Z. Posner, and G. H. Powell, "The Availability and Helpfulness of Socialization Practices," Personnel Psychology 36 (1983): 857 – 66; C. Ostroff and S. W. J. Kozlowski Jr., "Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition," Personnel Psychology 45 (1992): 849 – 74; D. R. France and R. L. Jarvis, "Quick Starts for New Employees," Training and Development (October 1996): 47 – 50; E. Morrison, "Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization," Academy of Management Journal 45 (2002): 1149 -60.

950. Rebert W. Baired & Company, T + D (October 2008) : 88.

951. D. Sussman, "A Monstrous Welcome," T + D (April 2005): 40 - 41.

952. J. Arnold, "Gaming Technology Used to Orient New Hires," SHRM 2009 HR Trendbook (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management): 36 – 38.

953. Clarkston Consulting, T + D (October 2008): 73.

954. K. Rhodes, "Breaking In the Top Dogs," Training (February 2000): 67 -71.

955. G. Carten, K. Cook, and D. Dorsey, Career Paths (Chichester, West Sussex: United Kingdom, 2009). J. Greenhaus and G. Callanan, Career Management, 2d ed. (Fort Worth, TX: Dryden Press, 1994).

956. R. H. Vaughn and M.C. Wilson, "Career Management Using Job Trees: Charting a Path through the Changing Organization," Human Resource Planning, 17 (1995): 43 -55.

957. H. D. Dewirst, "Career Patterns: Mobility, Specialization, and Related Career Issues," in Contemporary Career Development Issues, ed. R. F. Morrison and J. Adams (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1991): 73 – 107.

958. Z. B. Leibowitz, B. L. Kaye, and C. Farren, "Multiple Career Paths," Training and Development Journal (October 1992): 31 -35.

959. M. Moravec and R. Tucker, "Transforming Organizations for Good," HR Magazine (October 1991): 74 – 76; R. Trucker, M. Moravec and K. Ideus, "Designing a Dual Career Track System," Training and Development Journal (June 1991): 55- 58.

960. T. Gutner, "Doubling Up on Careers Suits More Workers," The Wall Street Journal (February 5, 2008): B4.

961. D. C. Feldman and B. A. Weitz, "Career Plateaus Reconsidered," Journal of Management 14 (1988): 69 – 80; Feldman, Managing Careers in Organizations; J. P. Near, "A Discriminant Analysis of Plateaued versus Non-Plateaued Employees," Journal of Vocational Behavior 26 (1985): 177 – 88; S. K. Stout. J. Slocum Jr., and W. L. Cron, "Dynamics of the Career Plateauing Process," Journal of Vocational Behavior 22 (1988): 74 – 91.

962. Feldman and Weitz, "Career Plateaus Reconsidered": B. Rosen and T.H. Jerdec, "Managing Older Working Careers," in Research in Personnel and Human Resource Management, vol. 6, ed. F. R. Ferris and F. M. Rowland Greenwich, CT: JAI Press, 1988): 37-74.

963. J. Kaufman, "A Middle Manager, 54 and Insecure, Struggles to Adapt to the Times," The Wall Street Journal (May 5, 1997): A1, A6.

964. S. S. DUbin, "Maintaining Competence through Updating," in Maintaining Professional Competence, ed. S. L. Willis and S. S. Dublin (San Francisco: Jossey-Bass, 1990): 9 – 43.

965. J. A. Fossum, R. D. Arvey, C. A. Paradise, and N. E. Robbins, "Modeling the Skills Obsolescence Process: A Psychological/Economic Integration," Academy of Management Review LI (1986): 362 – 74; S. W. J. Kozlowski and B. M. Hults, "An Exploration of Climates for Technical Updating and Performance," Personnel Psychology 40 (1988): 539 -64.

966. F. Jossi, "Taking Time Off from Advertising," Workforce (April 2002): 15.

967. C.Larson, "Time Out," U.S. News and World Report (February 28, 2005): EE2-EE8.

968. A. Chaker and H. Stout, "After Years Off, Women Struggle to Renew Their Careers," The Wall Street Journal (May 4, 2004): A1, A8; S. Shellenbarger, "Rewriting the Rulebook on When Mothers Work," The Wall Street Journal: E. Simon, "Smoothing War-to-Work Shift Takes Care," Columbus Dispatch (October 21, 2007): D3.

969. K. Stringer, A. Carrns, and C. Binkley, "Reporting for Duty," The Wall Street Journal (February 18, 2003): B1, B6.

970. E. Simon, "Smoothing War-to-Work Shift Takes Care."

971. S. Shallenbarger, "Employers Step Up Efforts to Lure Stay-at-Home Mothers Back to Work," The Wall Street Journal (February 9, 2006): D1; Chaker and Stout, "After Years Off, Women Struggle,"

972. S. Parasuraman and J. Greenhaus, "Toward Reducting Some Critical Gaps in Work-Family Research," Human Resource Management Review12 (2002): 299 -312.

973. S. Friedman and J. Greenhaus, Work and Family – Allies or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices (New York: Oxford University Press, 2000).

974. S. Garland, "The New Debate over Working Moms," BusinessWeek (Septmeber 19, 2000): 102-16.

975. C. Lee, "Balancing Work and Family," Training (September 1991): 23 – 28; D. E. Super, "Life Career Roles: Self-Realization in Work and Leisure," in Career Development in Organizations, ed. D. T. Hall (San Francisco: Jossey-Bass, 1986): 95 -119; P. Voydanoff, "Work Role Characteristics, Family Structure Demands, and Work/Family Conflict," Journal of Marriage and The Family 50 (1988); 749 – 62; R. E. Kelly and P. Voydanoff, "Work/Family Role Strain among Employed Parents," Family Relations 34 (1985): 367 -74.

976. J. H. Greenhaus and N. Beutell, "Sources of Conflict between Work and Family Roles," Academy of Management Review 10 (1985): 76 – 88; J.H. Pleck, Working Wives/Working Husbands (Newbury Park, CA: Sage, 1985); Kelly and Voydanoff, "Work/Family Role Strain"; J. Quick, A. Henley, and J. Quick, "At Work and at Home," Organizational Dynamics 33 (2004): 426 – 38.

977. Greenhaus and Beutell, "Sources of Conflict between Work and Family Roles": R. G. Netermeyer, J. S. Boles, and R. Mcmurrian, "Development and Validation of Work-Family Conflict and Family –Work Conflict Scales," Journal of Applied Psychology 81 (1996): 401 -10.

978. S. Shellenbarger, "Some Employees Begin to Find What Helps Shiftworker Families," The Wall Street Journal (September 20, 2000): B1.

979. Society for Human Resource Management, SHRM 2003 Benefits Survey (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2003).

980. J. H. Greenhaus, "The Intersection of Work and Family Roles: Individual, Interpersonal, and Organizational Issues," in Work and Family, ed. E. B. Godsmith (Newbury Park, CA: Sage, 1987): 23 – 44; Bureau of National Affairs, "Measuring Results: Cost-Benefit Analyses of Work and Family Programs," Employee Relations Weekly (Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1993); L. T. Thomas and D.C. Ganster, " Impact of Family – Supportive Work Variables on Work – Family Conflict and Strain: A Control Perspective," Journal of Applied Psychology 80 (1995): 6 – 15; New York Times News Service, "Many Americans Shelve Job Success to Be with Family, Study Says," Chicago Tribune (Sunday, October 29, 1995): section 1. 17; S. Hand and R. A. Zawacki, "Family Friendly Benefits: More Than a Frill," HR Magazine (October 1994): 79 – 84.

981. E. Demby, "Do Your Family-Friendly Programs Make Cents?" HR Magazine (January 2004): 74 -78.

982. M. Hammers, "Babies Deliver a Loyal Workforce," Workforce (April 2003): 52.

983. M. Hammers, "A Family Friendly' Blacklash," Workforce Management (August 2003): 77 – 79.

984. J. Spencer, "Shirk Ethic: How to Fake a Hard Day at the Office," The Wall Street Journal (May 15, 2003): D1, D3.

985. Shellenbarger, "Some Employees Begin to Find What Helps Shiftworker Families."

986. L. E. Duxbury and C. A. Higgins, "Gender Differences in Work-Family Conflict," Journal of Applied Psychology 76 (1991): 60 – 74.

987. T. Grant, "Four Day Workweek Catching on Slowly," Columbus Dispatch (August 24, 2008) D3.

988. S. Shellenbarger, "Good News for Professionals Who Want to Work at Home," The Wall Street Journal (November 15, 2007). D1.

989. B. Baltes, T. Briggs, J. Huff, J. Wright, and G. Neuman, "Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-analysis of Their Effects on Work-Related Criteria," Journal of Applied Psychology 84 (2000): 496 -513; J. Schramm, "Fuel Economy," HR Magazine (December 2005): 120.

990. "Work-Life Balance: Making Flextime Work for Your Firm," Managing Benefits Plans (December 12, 2008).

991. Spencer, "Shirk Ethic."

992. B. Foss, "Millions Agree: Telecommuting's the Way to Go," Columbus Dispatch (March 19, 2006): G2; S. Wells, "Making Telecommuting Work," HR Magazine (October 2001): 34 -46.

993. C. Patton, "Home Work," Human Resource Executive (May 16, 2006): 34 – 36.

994. A. Coombes, "Seeking Loyal, Devoted Workers? Let Them Stay Home," The Wall Street Journal (September 11, 2007): B4.

995. S. Greengard, "Sun's Shining Example," Workforce Management (March 2005): 48 – 49.

996. J. Marquez, "Corporations Picking Up Bill for Co-Working," Workforce Management (August 11, 2008): 10.

997. S. Shellenbarger, "Companies Retool Time-Off Policies to Prevent Burnout, Reward Performance," The Wall Street Journal (January 5 2006): D1.

998. J. S. Lublin, "Memo to Staff: Stop Working," The Wall Street Journal (July 6, 2000): B1, B4.

999. E. Demby, "Do Your Family Friendly Programs Make Cents?"

1000. J. L. Pierce, J. W. Newstrom, R. B. Dunham, and P. E. Barber, Alternative Work Schedules (Boston: Allyn and Bacon, 1989): E. W. Horvath, "Work at Home: New Findings from the Current

Population Survey," Monthly Labor Review 109, no. 11 (1986): 31-35: J. R. King, "Working at Home Has Yet to Work Out," The Wall Street Journal (December 22, 1989): B1 – B2.

1001. A. Coombes, "Seeking Loyal, Devoted Workers? Let Them Stay Home."

1002. S. Shellenbarger, "Fairer Flextime: Employers Try New Policies for Alternative Schedules," The Wall Street Journal (November 17, 2005): D1.

1003. C. Solomon, "Workers Want a Life! Do Managers Care?" Workforce (August 1999): 58 – 67; J. Cook, "No Kidding," Human Resource Executive (May 6, 2002): 32 – 36; F. Hansen, "Truth and Myths about Work/Life Balance," Workforce (December 2002): 34 – 39; C. Hirschman, "Share and Share Alike," HR Magazine (September 2005): 53 – 57; C. Larson, "Family Balance," U.S. News and World Report (March 21, 2005): 44 – 45.

1004. T. Rivas, "Atypical Workdays Becoming Routine," The Wall Street Journal (April 4, 2006).

1005. C. M. Solomon, "Job Sharing: One Job, Double Headache?" Personnel Journal (September 1994): 88 – 96; Society for Human Resource Management, SHRM 2005 Benefits Survey (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2005).

1006. Hirschman, "Share and Share Alike."

1007. J. Laabs, "Overload," Workforce (January 1999): 30 – 37.

1008. F. S. Rodgers and C. Rodgers, "Business and the Facts of Family Life," Harvard Business Review (November – December 1989): 121 -29; S. J. Goff, M. K. Mount, and R. L. Jamison, "Employer Support Child Care, Work/Family Conflict, and Absenteeism: A Field Study," Personnel Psychology 43 (1990): 793 – 809; A. Ryan and E. Kossek, "Work-Life Policy Implementation: Breaking Down or Creating Barriers to Inclusiveness?" Human Resource Management 47 (2008): 295 – 310.

1009. S. Shellenbarger, "For Some, Job Benefits Ease Growing Hassles of Adoption," The Wall Street Journal (August 30, 2007): D1.

1010. M. Burke, E. Esen, and J. Collison, SHRMFoundation 2003 Benefits Survey (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2003).

1011. Society for Human Resource Management, "Work-Life Balance," Workplace Visions 4 (2002); 1 – 8.

1012. E. E. Kossek, B. J. Demarr, K. Backman, and M. Kollar, "Assessing Employees' Emerging Elder Care Needs and Reactions to Dependent Care Benefits," Public Personal Management 22 (1993): 617 – 37.

1013. J. McGregor, "Balance and Balance Sheets," Fast Company (May 2004): 96 – 97.

1014. V. Powers, "Keeping Work and Life in Balance T + D (July 2004): 32 - 35.

1015. "2006 Best Small Companies," Working Mother magazine, www.workingmother.com.

1016. T. Shea, "Help with Elder Care," HR Magazine (September 2003): 113 -18.

1017. E. Graham, "Marriott's Bid to Patch the Child Care Gap Gets a Reality Check," The Wall Street Journal (February 2, 2000): B1.

1018. W. Cascio, Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternatives to Layoffs (San Francisco: Berrett-Kochler, 2002).

1019. J. Brockner, "The Effects of Work Layoffs on Survivors; Research, Theory, and Practice," in Research in Organizational Behavior; vol. 10, ed. B. M. Staw and L. L. Cummings (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1988): 45 – 95; L. Greenhalgh, A. T. Lawrence, and R. I. Sutton, "Determinants of Workforce Reduction Strategies in Declining Organizations," Academy of Management Review 13 (1988): 241 – 54; J. Nocera, "Living with Layoffs," Fortune (April 1, 1996): 69 -71; J. Martin, "Where are They Now?" Fortune)April1, 1996): 100 - 8.

1020. J. Pereira, "A Worker's Quest for a Job Lands on a Street Corner," The Wall Street Journal (March 5, 2003): A1, A7.

1021. D. Morse, "Older Workers in the Lurch," The Wall Street Journal (August 20, 2003): B1, B10.

1022. J. C. Latack and J. B. Dozier, "After the Ax Falls: Job Loss as Career Transition," Academy of Management Review 11 (1986): 375 – 92; J. Brockner, "Managing the Effects of Layoffs on Survivors," California Management Review (Winter 1992): 9 – 28; S. L. Guinn, "Outplacement Programs: Separating Myth from Reality," Training and Development Journal 42 (1988): 48 -49; D. R. Simon, "Outplacement: Matching Needs, Matching Services," Training and Development Journal 42 (1988): 52 – 57; S. Rosen and C. Paul, "Learn the Inner Workings of Outplacement." The Wall Street Journal (July 31, 1995): editorial page: S. Spera. E. D. Buhrfeind, and J. P. Pennebaker, "Expressive Writing and Coping with Job Loss,"" Academy of Management Journal 37 (1994): 722 – 33.

1023. J. McCracken and J. White, "Ford Will Shed 28% of Workers in North America," The Wall Street Journal (January 24, 2006): A1, A16: J. McCracken, "To Shed Idled Workers, Ford Offers to Foot the Bill for College," The Wall Street Journal (January 18, 2006): B1, B3.

1024. J. Cole, "Boeing Teaches Employees How to Run Small Business," The Wall Street Journal (November 7, 1995): B1- B2.

1025. K. Dunham, "Frustrated Laid-Off Workers Take Risk of Enterpreneurship" The Wall Street Journal (July 8, 2003): B10.

1026. E. B. Picolino, "Outplacement: The View from HR," Personnel (March 1988): 24 – 27.

1027. B. Z. Locker, "Job Loss and Organization Change: Psychological Perspectives," in Special Challenges in Career Management, ed. A. J. Pickman (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1997): 13-24.

1028. H. M. O'Neill and D. J. Lenn, "Voices of Survivors: Words That Downsizing CEOs Should Hear," Academy of Management Executive 9 (1995): 23 – 34.

1029. Brockner, "Managing the Effects of Layoffs on Survivors"; J. Brockner, M. Konovsky, R. Cooper-Schneider, R. Folger, C. Martin, and R. J. Bies, "Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss," Academy of Management Journal 37 (1994): 397 – 409.

1030. W. Byham, "Grooming Next-Millennium Leaders," HR Magazine (February 1999): 46 – 53.

1031. S. Brown, "Staying Ahead of the Curve 2003: The AARP Working in Retirement Study," American Association for Retired Persons (September 2003). Available in the Policy and Research Section of the SSRP Web site at www.aarp.org. : H. Dolezalek, "Boomer Reality," Training (May 10, 2007): 16 – 21.

1032. H. Green, "The Unretired," BusinessWeek (December 15, 2008): 46 – 49.

1033. R. Grossman, "Mature Workers: Myths and Realities," HR Magazine (May 2008): 40 – 41; G. Callahan and J. Greenhaus, "The Babyboomer Generation and Career Management: A Call to Action," Advances in Developing Human Resources 10 (2008): 70 -85.

1034. R. Grossman, "Keep Pace with Older Workers," HR Magazine (May 2008): 38 - 46.

1035. B. Leonard, "Taking HR to The Next Level," HR Magazine (July 2003): 57 - 63.

1036. K. Greene, "Bye-Bye Boomers," The Wall Street Journal (September 20, 2005): B1, B6.

1037. M. Freudenheim, "More Help Wanted: Older Workers Please Apply," The New York Times (March 23, 2003): A1.

1038. Greene, "Bye-Bye Boomers."

1039. C. A. Olson, "Who Receives Formal Firm-Sponsored Training in the U.S.?" October 15, 1996, National Center for the Workplace, Institute of Industrial Relations, University of California (Berkeley), Document at http://violet.lib.berkeley.edu/Jir/.

1040. R. Grossman, "Keep Pace with Older Workers."

1041. A. L. Kamouri and J. C. Cavanaugh, "The Impact of Preretirement Education Programs on Workers' Preretirement Socialization," Journal of Occupational Behavior 7 (1986): 245 – 56; N. Schmitt and J. T. McCune, "The Relationship between Job Attitudes and the Decision to Retire," Academy of Management Review 24 (1981): 795 – 802; N. Schmitt, B. W. Coyle, J.

Rauschenberger, and J. K. White, "Comparison of Early Retirees and Non-Retirees," Personal Psychology 32 (1981): 327 – 40; T. A. Beehr, "The Process of Retirement," Personnel Psychology 39 (1986): 31 – 55; S. M. Comrie, "Teach Employees to Approach Retirement as a New Career," Personnel Journal 64, no. 8 (1985): 106 – 8; L. Grensing-Prophal, "Departure Plans," HR Magazine (July 2003): 83 – 86.

1042. K. Greene, "Back on an Early Shift, But at Half the Pay," The Wall Street Journal (March 5, 2003): B1, B2.

1043. R. Hutchens, "Phased Retirement," in J. Greenhaus and G. Callahan (eds.), Encyclopedia of Career Development 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006).

1044. K. Dychtwald, T. Erickson, and B. Morison, "It's Time to Retire Retirement," Harvard Business Review (March 2004): 48 – 57: L. Phillon and J. Brugger, "Encore! Retirees Give Top Performance as Temporaries," HR Magazine (October 1994): 74 – 77; B. Gerber, "Who Will Replace Those Vanishing Execs," Training (July 2000): 49 – 53; G. Callahan and J. Greenhaus, "The Babyboomer Generation and Career Management: A Call to Action."

1045. K. Greene, "Many Older Workers to Delay Retirement Until After Age 70," The Wall Street Journal (September 23, 2003): D2.

1046. J.Levitz, "Americans Delay Retirement as Housing, Stocks, Swoon," The Wall Street Journal (April 1, 2008): A1, A13.

1047. K. Greene, "Baby Boomers Delay Retirement," The Wall Street Journal (September 22, 2008): A4.

1048. McCracken, "To Shed Idled Workers, Food Offers."

1049. M. L. Colusi, P. B. Rosen, and S. J. Herrin, "Is Your Early Retirement Package Courting Disaster?" Personnel Journal (August 1988): 60 – 67.

1050. B. Rosen and T. Jerdee, "Managing Older Workers' Careers," in Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 6, ed. G. Ferris and K. Rowland (Greenwich, CT: JAI Press, 1998): 37 -74.

1051. C. E. Plott and J. Humphrey, "Preparing for 2020," Training and Development (November 1996): 46 – 49.

1052. J. Barbain, "The Future Training Room," Training (September 2001): 40 - 45.

1053. P. Harris, "Immersive Learning Seeks a Feethold," T + D(January 2009): 40 - 45.

1054. H. Dolezalek and T. Galvin, "Future Scan," Training (September 2004): 30 -38; A. Kamenetz, "The Network Unbound," Fast Company (June 2006): 68 – 73.

1055. N. Crandall and M. Wallace Jr., Work and Rewards in the Virtual Workplace (New York: AMACOM, 1998).

1056. J. Salopek, "Digital Collaboration," Training and Development (June 2000): 38 -43.

1057. H. Dolezalek, "Who Has the Time to Design?" Training (January 2006): 24 – 28.

1058. S. Thiagarajan, "Rapid Instructional Development," in the ASTD Handbook of Training Design and Delivery, ed. G. Piskurich. P. Beckschi, and B. Hall (New York: McGraw-Hill, 2000): 54 -75.

1059. M. Weinstein, "Six for '06'," Training (January 2006): 18 – 39.

1060. D. Zielinski, "Wanted: Training Manager," Training (January 2006): 36 – 39.

1061. Weinstein, "Six for '06.'"

1062. A. Nancherta, "Tools 2020," T + D (December 2008): 34 -35; J. Liorens, "Technology 2020," T + D (December 2008).

1063. P. Dvorak, "Engineering Firm Charts Ties," The Wall Street Journal (January 26, 2009): B7.

1064. S. Adkins, "The Brave New World of Learning," T & D (June 2003): 28 -37.

1065. M. Littlejohn, "Embedded Learning," T + D (February 2006): 36 -39.

1066. J. Cross and T. O'Driscoll, "Workflow Learning gets REAL," Training (Februray 2005): 30 – 35.

1067. A. Nancherta, "Tools 2020," J. Liorens, "Technology 2020."

1068. M. Weinstein, "So Happy Together," Training (May 2006): 34 -39.

1069. P. Ketter, "Workforce 2020," T +D (December 2008): 40 – 41.

1070. Zielinski, "Wanted: Training Manager."

1071. H. Dolezalek, "Mining for Gold," Training (September 2003): 36 – 42.

1072. R. Weintraub and J. Martineau, "The Just-in-Time Imperative," T & D (June 2002): 50 - 58.

1073. M. Hequet, "The State of the E-Learning Market," Training (September 2003): 24 – 29.

1074. D. Garrett, "Crossing the Channel," Training (September, 1999): OL14-OL20.

1075. L. J. Bassi. G. Benson, and S. Cheney, "The Top Ten Trends," Training and Development (November 1996: 28 – 42).

1076. S. Jackson, " Your Local Campus: Training Ground Zero," BusinessWeek (September 30, 1996): 68.

1077. M. Laff, "Switching Gears Leads to New Careers," T & D (September 2007): 39 - 43.

1078. C. J. Baachler, "Trainers," Workforce (June 1997): 93 – 105; Bassi, Benson, and Cheney, "The Top Ten Trends."

1079. P. Harris, "A New Market Emerges," T & D (September 2003): 30 - 38.

1080. D. Schaaf, "ERP or Oops?" Training (May 2000): S4 – S12; J. Ryder, "Future of HR Technology," HR Magazine 50th Anniversary Issue (2005): 67 – 68.

1081. M. Kaeter, "Training for Rent," Training (May 2000): S14 – S22.

1082. J. Salopek, "Keeping It Real," T +D (August 2008): 42 – 45.

1083. E. Lawson and C. Price, "The Psychology of Change Management," The Mckinsey Quartely 2 (2003).

1084. D. A. Nadler, "Concepts for the Management of Organizational Change," in Readings in the Management of Innovation, 2d ed., M. L. Tushman and N. L. Moore (Cambridge, MA: Ballinger, 1988): 722.

1085. K. Bunker, M. Wakefield, O. Jaehnigen, and B. Stefl, "Transformation Delivered," T + D (March 2006): 26 – 30.

1086. A. P. Brache and G. A. Rummler, "Managing an Organization as a System," Training (February 1997): 68 – 74.

1087. E. F. Glanz and L. K. Dailey, "Benchmarking," Human Resource Management 31 (1992): 9 – 20; C. E. Schneier and C. Johnson, "Benchmarking: A Tool for Improving Performance Management and Reward Systems," American Compensation Association Journal (Spring/ Summer 1993): 14 – 31.

1088. S. Greengard, "Discover Best Practices through Benchmarking," Personal Journal (November 1995): 62 – 73; J. D. Weatherly, "Dare to Compare for Better Productivity," HR Magazine (September 1992): 42 – 46.

1089. C. E. Bogan and M. J. English, "Benchmarking for Best Practices," in The ASTD Handbook for Training and Development, 4th ed., ed. R. L. Craig (New York: McGraw-Hill, 1992): 394 – 412.

1090. T. B. Kinni, "A Reengineering Primer," Quality Digest (January 1994): 26 – 30; "Reengineering Is Helping Health of Hospitals and Its Patients," Total Quality Newsletter (February 1994): 5; R. Recardo, "Process Reengineering in a Finance Division," Journal for Quality and Participation (June 1994): 70 – 73.

1091. S. E. O'Connell, "New Technologies Bring New Tool, New Rules," HR Magazine (December 1995): 43- 48: S. E. O'Connell, "The Virtual Workplace Works at Warp Speed,"

1092. "What Is Organization Development?" in Organizational Development and Transformation: Managing Effective Change ,ed. W. French, C. Bell Jr., and R. Zawacki (Burr Ridge, IL: Irwin/ McGraw-Hill, 2000): 16 -19.

1093. E. Kossek, "The Acceptance of Human Resource Innovation by Multiple Constituencies," Personnel Psychology 42 (1989): 263-81.

1094. W. Webb, "Winds of Change," Training (July 2002): 40 – 43.

1095. J.J. Laabs, "Put Your Job on the Line," Personnel Journal (June 1995): 74 – 88.

1096. M. Samuel, "Managing Change: Safety, Accountability, and Some Discomfort Needed," Total Quality Newsletter (September 1994).

1097. L. Wheeler, "Change Every Day," Training (October 2008): 51 - 53.

1098. J. Quinn, "What a Work Out!" Performance (November 1994): 58 – 63; R. Ashkenas and T. Jick, "From Dialogue to Action in GE Work-Out: Development Learning in a Change Process," in Research in Organizational Change and Development, ed. R. Woodman and W. Pasmore (Greenwich, CT: JAI Press, 1992): 267 – 87.

1099. D. Daft and R. Noe, Organizational Behavior (Fort Worth, TX: Harcourt Collage Publishers, 2001).

1100. S. Max,"Seagate's Morale-athon," BusinessWeek(April 3, 2006): 110 - 12.

المترجم في سطور

د. علي بن سعيد القرني

المؤهل العلمي:

- دكتــوراه فــي التعليم ودراســات الموارد البشرية، من الولايــات المتحدة الأمريكية، جامعة كلورادو الحكومية لعام ١٤٢٧هـ الموافق ٢٠٠٦م.

العمل الحالي:

- أستاذ مساعد/معهد الإدارة العامة.

الخبرات الإدارية والأكاديمية:

- مدير عام التخطيط والتطوير/إمارة الباحة.
- مدير إدارة الدراسات والمعلومات/مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية/معهد الإدارة العامة.
- مدير إدارة البرامج المكتبية.
- مدير إدارة الطباعة.
- مستشار بوزارة الزراعة لمدة سنتين.
- مستشار بوزارة النقل لمدة سنتين.
- مسئول التدريب الداخلي لأعضاء هيئة التدريب في معهد الإدارة العامة.
- رئيس لجنة النشاط الاجتماعي في معهد الإدارة العامة.
- رئيس النادي السعودي في كلورادو – فورت كولنز.
- عضو لجنة البحوث العلمية في معهد الإدارة العامة.
- عضــو لجنة إعداد كتاب أوراق العمل العلمية لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية المنعقد في شهر صفر ١٤٣٦هـ.

الدراسات:

- بحث تحت النشر عن واقع التدريب عن بعد في القطاع الحكومي.
- دور معهــد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية.

مراجع الترجمة في سطور

د. طلال بن مسلط بن عبد الله الشريف

المؤهل العلمي:

- الدكتوراه في الإدارة العامة (الموارد البشرية) من جامعة ويلز - ابيريستوث بالمملكة المتحدة البريطانية عام١٩٩٠.

العمل الحالي:

- أستاذ مشارك / بقسم الإدارة العامة/كلية الاقتصاد والإدارة/جامعة الملك عبد العزيز جدة.

أبرز الأنشطة العلمية:

- (الإدارة العامة، المفاهيم - الوظائف - الأنشطة)، جده: دار حافظ ١٤١٧هـ.
- العوامل المؤثرة على أداء العمل ، بحث منشور بمجلة الاقتصاد والإدارة، م. ٥ عام ١٩٩٢م.
- التخطيط والقيم الاجتماعية ، بحث منشور بمجلة الاقتصاد والإدارة، م. ٦ عام ١٩٩٣م (إنجليزي).
- الضغوط الإدارية أثرها على متخذي القرار، بحث منشور في مجلة الإدارة، م. ٢٨
- العدد ٣، ١٩٩٦م.
- مصادر التراجع التنظيمي، بحث منشور، مجلة الإدارة، م. ٢٩ العدد، ١، يوليه ١٩٩٦م.
- دور الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية المشاركة في موسم الحج، بحث مقدم إلى مركز أبحاث الحج بجامعة أم القرى، عام ١٤١٢هـ (رئيسي).
- تقييم ودراسة استقبال وتفويج مراكز الحجاج على طريق مكة - جدة ومكة - المدينة، عام ١٤١٣هـ.

- ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية على العاملين في جامعة الملك عبد العزيز - أعضاء هيئة التدريس والإداريين. بحث مدعم من جامعة الملك عبد العزيز ١٤١٥هـ.
- إنشاء قاعدة معلومات و بيانات للموارد البشرية السعودية بحث مدعم من جامعة الملك عبد العزيز ١٤٢١هـ باحث رئيسي.
- إنشاء قاعدة معلومات و بيانات عن مؤسسات التدريب بالمملكة، بحث مدعم من جامعة الملك عبد العزيز ١٤٢٢هـ باحث رئيسي.
- تقييم فعاليات يوم المهنة بجامعة الملك عبد العزيز، بحث مدعم من الجامعة ١٤٢٣هـ باحث رئيسي.
- ظاهرة الفساد الإداري وأثرة على الأداء، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد ١٨/ العدد الثاني، ص ص ٣١-٥٦ السنة ٢٠٠٤م ١٤٢٥هـ.
- الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية. بحث منشور.

أبرز الخبرات العملية:

- وكيل جامعة شقراء.
- وكيل جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن الرياض.
- مستشار بوزارة التعليم العالي.
- عميد كلية الإدارة والإعمال.
- عضو لجنة الترقيات العلمية.
- مدير صندوق الكراسي العلمية.
- رئيس لجنة اختيار اعضاء هيئة التدريس.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٩هـ

هذا الكتاب

يؤكد هذا الكتاب أن التدريب لم يعد رفاهية بالنسبة للمنظمات والمؤسسات، بل هو ركيزة أساسية وضرورة ملحة للتطور والتقدم. إذ لا بد أن تركز المؤسسات على هذا الجانب حتى تحقق توقعات الموظفين وتكون لها ميزة تنافسية بين ذلك الكم الهائل من المؤسسات والشركات والمنظمات العاملة في مختلف الأنشطة. ومن ثم فإن هذا الكتاب يقدم للباحثين والدارسين مادة ثرية حول أساسيات التدريب والتطوير اللازم لتحديث بيئة العمل.

ويؤكد كذلك أن التدريب والتطوير لم يكن يُنظر إليهما في السابق على أنهما نشاطان من شأنهما مساعدة الشركات على أن توجد لنفسها «قيمة»، ومن ثم تمكينها من التعامل بنجاح مع التحديات التنافسية التي تواجهها. ولكن هذه النظرة تغيرت الآن، إذ إن الشركات والمؤسسات التي تقوم بتدريب وتطوير موظفيها بطرق مبتكرة تحقق أرباحاً تفوق تلك التي تحققها مثيلاتها التي لا تطبق تلك الممارسات. كما أن التدريب والتطوير يساعدانها في التغلب على التحديات الصعبة التي تواجهها. ويُنصح بأن تستمر الشركات والمؤسسات والمنظمات في الاعتماد على ممارسات التدريب الفعال لمساعدة موظفيها على تعزيز مهاراتهم أو زيادتها بهدف تطوير أو تصنيع منتجات جديدة، والخروج بأفكار إبداعية مبتكرة، وكذلك لتقديم خدمة عملاء عالية الجودة. بالإضافة إلى ذلك فإن الأنشطة التنموية وإدارة الحياة الوظيفية تعد ضرورية لإعداد الموظفين للمناصب الإدارية والقيادية ولاستقطاب وتحفيز الموظفين الموهوبين والإبقاء عليهم في جميع الوظائف وعلى جميع المستويات، إذ لم يعد التدريب والتطوير وإدارة الحياة الوظيفية من الكماليات، بل أصبح ضرورة حيوية لتمكين الشركات من التمتع بالميزة التنافسية والوفاء بتوقعات الموظفين.

ويتميز الكتاب بأسلوبه الشيق وأمثلته المحفزة ومنهجه الذي يوازن بين الجانب النظري والعملي مستخدماً أحدث تقنيات وإستراتيجيات التدريب المعتمدة، فالتقنية لم تغير طريقة حياتنا وأسلوب أدائنا للعمل فحسب، بل أثرت كذلك في الممارسات التدريبية المطبقة في بيئة العمل.


9960142612

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٩هـ